

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الثاني
 الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول نبذة عن ديوان البلاط السلطاني

يعد ديوان البلاط السلطاني من الوزارات ذات السيادة والاستقلالية التامة ومقره مدينتنا مسقط وصالته ، وهو من الوزارات القيادية ويتمتع بسلطة قوية بحكم الدعم المباشر له من جلالة السلطان. يحظى ديوان البلاط السلطاني باستقلال إداري ومالي ورقابي، لكي يتمكن من سرعة إنجاز وتنفيذ الأعمال الموكولة إليه في الوقت المناسب، وبالكيفية المحددة، ويسعى جاهداً إلى دعم ومساعدة المواطنين لأجل توفير مجال العيش الكريم لهم.

الهيكل التنظيمي لديوان البلاط السلطاني :

يشمل الهيكل التنظيمي لديوان البلاط السلطاني التشكيلات الإدارية التي تم تحديدها وفقاً للأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية للديوان، ويحل الهيكل التنظيمي لديوان البلاط السلطاني، الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين تلك التشكيلات الإدارية، ووضع خطوط الإتصال بينها ، بالإضافة إلى تقنين درجة سلطة ومسئولية الوحدات التابعة له.

وتتدرج السلطة بالديوان وفق مبدأ الهرمية، حسب تسلسل المستويات الإدارية ، فالإدارة العليا تتسع سلطاتها ومسئولياتها والصلاحيات الممنوحة لها لكي تتمكن من اتخاذ القرارات الرئيسية، ذات التماس المباشر بالأهداف الرئيسية للديوان، ثم توجه تلك القرارات إلى المستويات الدنيا لتنفيذها، إن هرمية الوظائف تعكس عدد الوظائف ونوعها عند كل مستوى إداري، وعلاقة هذه الوظائف

بالوظائف الأخرى في المستويات الإدارية الأعلى والأدنى منها، والشكل رقم (1) التالي يوضح الخريطة

التنظيمية لديوان البلاط السلطاني:

كما يلاحظ من الشكل رقم (1)، فإن منصب وزير ديوان البلاط السلطاني يقع في أعلى قمة الهرم للتنظيم الإداري للديوان يليه منصب الأمين العام لمكتب الوزير والمستشارون ثم رؤساء الوحدات الرئيسية (14) وحدة، ثم رؤساء الوحدات الفرعية التابعة لها (20) وحدة.

وفيما يلي إيجاز لبعض الاختصاصات في ديوان البلاط السلطاني وذلك حسب الهيكل التنظيمي الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 47 / 2008 بتاريخ 2008/4/6 المنشور بالجريدة الرسمية عدد رقم (861):

الوزير : وزير ديوان البلاط السلطاني
رئيس مكتب الوزير ويقوم بالأعمال المكلف بها من قبل الوزير .

محكمة القضاء الإداري :
وتختص باستقبال الشكاوى والدعوى في المجال الإداري لأجهزة الدولة، وهي تعتبر الفيصل الحاسم المنصف لجميع موظفي الجهاز الإداري للدولة وتقوم بدراسة القضايا ومتابعتها وتنفيذها، حيث تقوم بمعالجة القضايا الإدارية سواء المصاحبة بادی ذي بدء أو بتطبيق الحكم وفقاً للنظم والقوانين واللوائح وإرساء العدالة بين الطرفين

المديرية العامة للشئون القانونية:

وتختص بمتابعة القوانين واللوائح ونظم العمل المعمول بها في ديوان البلاط السلطاني .

المديرية العامة للرقابة الإدارية والمالية:
وتختص بمتابعة ورقابة القوانين والنظم المعمول بها، ومراقبة الموازنات والحسابات والمعوقات التي تواجه الأداء الإداري للوحدات الحكومية ودراسة الأساليب العلمية التي تسهم في إيجاد الحلول

المناسبة لتطوير العمل الرقابي، كما إنها تشارك في دراسة التقارير الرقابية ونتائج أداء الوحدات الحكومية.

المديرية العامة للتطوير الإداري :

وتختص بتنمية العامل البشري والكوادر من خلال إتاحة الفرصة للتدريب والتأهيل وتبسيط الإجراءات لعملية التنمية البشرية مع التركيز على تطوير الأداء الوظيفي بكفاءة وفعالية بالطرق العلمية الحديثة، وكذلك تقوم بتقديم الاستشارات الخاصة بتنمية مهارات العاملين بالوحدات وفق الأنظمة والقواعد المعمول بها والتوجيهات الصادرة، كما تشارك في تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية والتخطيط وإعداد البرامج الزمنية للتدريب والتأهيل، بالإضافة للموظفين وتقديم لهم المشورة العلمية والمقترحات اللازمة، كما تشارك أيضا في إعداد تخطيط الهيكل التنظيمي.

المديرية العامة للخدمات الطبية تقوم بتقديم الرعاية الصحية والطبية لموظفي الديوان والسفر.

مكتب حفظ البيئة :

ويقوم بدور متابعة المحميات الطبيعية والحياة البرية والبحرية وتسهيل كل السبل لحمايتها من الانقراض والعمل على المحافظة على كيانها وترميمها، والتنسيق مع الجهات المختصة الداخلية والخارجية من أجل البحث العلمي.

المديرية العامة للشئون الإدارية :

وهي المديرية المسؤولة عن أداء الموظفين وتعييناتهم وسجلاتهم الوظيفية وعن التقارير والإجازات بأنواعها والعقوبات وتجهيز جداول الأجور والتوظيف وحفظ الشهادات الدراسية والدورات التي تلقاها الموظف، وكذلك إنهاء خدمات الخدمة والإحالة للتقاعد وهي تعتبر السجل أو الملف للموظف منذ تعيينه، كما أنها تعالج قضايا الموظفين، والعاملين في الوحدات وفقا للأنظمة واللوائح المعتمدة

والقرارات والتعليمات الصادرة، كما أنها تعد التقارير اللازمة واحتياجات الوحدات من القوى العاملة ودراساتها بصفة دورية ، وكذلك توفر الصحف اليومية والأدوات المكتبية من خلال العلاقات العامة .

المديرية العامة للشؤون المالية:

وتختص بإدارة الموازنات والحسابات وإعداد خطط الموازنات الرأسمالية ، مع إيجاد السبل لتوفير الأموال والمصاريف اللازمة للأفناق وفق الاعتمادات في الموازنة، وكذلك التحقق من صحة وكفاءة الأفناق وتوافق النظام المالي المعتمد، وإعداد الحسابات الختامية، واتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتطوير العمل المالي وتبسيط الإجراءات المالية مع الحفاظ على سلامة ومردود الإنفاق، وهي بشكل عام تمارس وظائف التخطيط والإشراف والتوجيه المالي المركزي في ديوان البلاط السلطاني، كما تمارس الوظيفة التنفيذية في الإنفاق على بنود الموازنة الرأسمالية والمتكررة والرأسمالية .

صندوق التقاعد :

ويختص بإدارة الأموال والاستثمارات اللازمة لموظفي ديوان البلاط السلطاني حتى إحالتهم لسن التقاعد، وبالتالي يتم صرف معاش من الصندوق للموظف التقاعد حسب الاستحقاق الوظيفي واللوائح المنصوص بها.

مكتب تطوير صحار:

ويختص بتطوير ولاية صحار (بحكم وجود قصر جلالة السلطان في ولاية صحار) من رصف وإنارة الطرق، والعمل على تشجير الطرق والحدائق العامة ومتابعتها وصيانتها من الضياع ، وتوفير المياه، وتوصيل شبكات الصرف الصحي والخدمات اللازمة لتطوير البنية التحتية لهذه الولاية والعمل على تحميلها، لما لها من مكانة مرموقة وأهمية موقعها الجغرافي الاستراتيجي وهي تعد العاصمة الثانية

والمنفذ البحري والبري لسلطنة عمان كما كانت في الماضي العاصمة التاريخية لعمان .

بلدية مسقط :

وتختص بتنمية وتطوير المرافق العامة لمحافظة مسقط تحقيقاً لشعار (مسقط الخضراء) حيث أن بلدية مسقط تقوم بجهود حثيثة في رصف الطرق وإنارتها وتمديد مياه الشرب ، الصرف الصحي، والعمل على تجميل مدينة مسقط مع المحافظة على تراثها العريق وبناء الجسور، ومتابعة تنظيم البناء وتنسيق الواجبات، وعمل الحدائق العامة، والتشجير ونقل المخلفات وإعداد الخطط والبرامج لتصبح مسقط عاصمة جميلة ، خاصة لما لها من موقع متميز جغرافيا واستراتيجيا .

مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية :

ويختص بنشر الوعي الديني وإيجاد الفرصة لأبناء عمان وغيرهم من الدول الشقيقة والصديقة لتعلم الشريعة الإسلامية وبناء الجوامع والمساجد والعمل على صيانتها والمحافظة على كيانها وجمالها بالطابع الإسلامي العريق .

المراسم السلطانية :

وتختص بمراسم استقبال الوفود الرسمية و تنظيم المهرجانات والبرامج والمهراسم السلطانية.

المديرية العامة للاتصالات ونظم المعلومات:

وتختص بإدارة شبكات البرامج والحاسبات والعمل على تحديث أنظمة التشغيل لمواكبة المستجدات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وتوفير أجهزة الحاسب الآلي للموظفين والعمل على ربط جميع الوحدات والأقسام بنظام متطور يعمل بكفاءة عالية وتقنية حديثة .

المبحث الثاني

الإدارة مفاهيم ومبادئ

تمهيد

حظيت الإدارة باهتمام كبير رغم حداثة نشأتها كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالحمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة خيارٌ في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتكتمل هذه الوظائف بالتشابه والتداخل، فبالرغم من أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة. بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تُشَدُّ لتحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استغلال القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المركز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة⁽¹⁾.

(1) إدريس، ثابت عبدالرحمن. 2003. الإدارة المعاصرة. الطبعة الثانية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص.5.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة والإدارة كفكر

والإدارة كعلم مستقل :

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء

الخليقة، فالجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين

أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع

الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم

العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقواعد وممارسة السلطة⁽¹⁾.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث

الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط

الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دسوسو الفيلسوف تشاو" الذي تضمن

المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التسليم المنسوج (الهرمي) وتفويض السلطة

والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير

من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة⁽²⁾.

(1) النمر، سعود محمد وآخرون . 2006. الإدارة العامة - الأسس والوظائف. ط6 . الرياض: مكتبة الشقري.ص.19.

(2) المرجع السابق.ص.20.

وعندما جاء الإسلام ديناً منقذاً للبشرية مما كانت فيه من جهالة وضلال؛ جاءت تعاليمه وتوجيهاته بنظام إداري متميز ، وفكر قيادي فريد لم تعرفه كثير من الدول والحضارات التي جاءت قبله .

ولا ريب في أن يكون النظام الإداري من منظور الإسلام متميزاً عن غيره من الأنظمة في الحضارات الأخرى؛ فهو ينبع من المصدرين الخالدين للشريعة الإسلامية السمحة وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وقائم على أساسين متينين من القيم الأخلاقية الكريمة التي سادت المجتمع الإسلامي الأول .

وبما أن الفكر الإداري في الإسلام ينبع من تعاليم ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف فهو - بلا شك - فكرياً يهتم بكل ما يحتاج إليه الفرد والمجتمع في ضبط وتنظيم وتوجيه وإدارة أنشطة الحياة المختلفة ، وما ذلك إلا لأنه فكر مستنبط من تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي الصالح لكل زمان ومكان ، لا سيما وأن هذا الفكر تميز باهتمامه وتركيزه على البعد الأخلاقي الذي يُعدُّ بُعداً اجتماعياً هاماً وفعالاً في نجاح النظام الإداري في الإسلام؛ وتميزه عن غيره من الأنظمة الإدارية في الحضارات الأخرى⁽¹⁾.

الإدارة كعلم مستقل:

تُشير معظم الكتابات والدراسات العلمية الحديثة إلى أن بداية نشأة مفهوم الإدارة ترجع إلى بداية ظهور النهضة الصناعية التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي، بحيث تعد هذه الفترة مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب

(1) أبو عراد، صالح بن علي. 2003. نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي. الرياض: كلية التربية. جامعة الملك خالد. ص.3.

العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة⁽¹⁾.

مفهوم الإدارة:

تعددت تعريفات الإدارة من قبل المفكرين الإداريين شأنها في ذلك شأن معظم العلوم الإنسانية، فقد تأثر كل من هؤلاء بمدخل معين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، تعريف فريدريك تايلور (F. Taylor) الذي عرفها بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقاً"⁽²⁾.

كما تعرف الإدارة بأنها: "التحديد للأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة".

وتعرف الإدارة أيضاً بأنها: "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة"⁽³⁾.

لم يرد لفظ (الإدارة) في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، بل جاء هذا اللفظ في موضع واحد في

القرآن الكريم؛ حيث قال الله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾⁽⁴⁾ واللفظ

(1) النمر، 2006. الإدارة العامة. ط6. ص. 22.

(2) عقيلي، عمر وصفي. 2005. الإدارة أصول ومفاهيم. عمان: دار إتراء للنشر والتوزيع. ص. 15.

(3) إدريس. 2003. الإدارة المعاصرة. ط2. ص. 9.

(4) القرآن. البقرة: 282

الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، كما ورد لفظُ التدبير في آياتٍ كثيرة، منها: ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾ (1).

ويرى البعض أن لفظ (تدبير) أكثرُ شمولاً وعمقاً، حيث أن لفظ (تدبير) أشمل وأعم، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال، وبما أن لفظة إدارة لفظة محدودة الاستعمال، وتعني التنفيذ؛ لذا طالب هؤلاء باستخدام لفظة (تدبير)، كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية، لأنه لا حرج من استخدام لفظة (إدارة) (2).

وتعرف الإدارة في الإسلام بأنها: الاستعانة من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإقنان في أقل وقت ممكن؛ ليكون العمل كله عبادة لله، كما تعرف الإدارة في الإسلام بأنها: تلك الإمارة التي يتولى أفرادها قيادة وتباعاً أفراداً وجماعات بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في المنظمة، وهي أيضاً: "الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة في العملية الإدارية على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية".

والسياسة الشرعية هنا تعني السياسة التي تقوم على مبادئ وأصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد (3).

(1) القرآن. السجدة 32: 5

(2) الفهداوي، فهمي خليفة. 2004. الإدارة في الإسلام "المنهجية والتطبيق والقواعد". ط2. عمان: دار المسيرة. ص. 55.

(3) الترحاجي، أحمد بن داود. 2003. "الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز. جدة : جامعة الملك

عبدالعزیز . ج12. ع2. فبراير. ص. 81.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم العلماني الغربي لها في الآتي:

من حيث الفكر أو المنهج، نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت ومصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيداً عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

من حيث الهدف والغاية، نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله سبحانه وتعالى: ﴿قَالَ إِن صِلَاتِي وَنَسْكَي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾⁽¹⁾ بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع التأثير بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم، فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلداً وتابعاً لغير المسلمين.

من حيث الوسيلة، نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيفيلي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني. بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية⁽²⁾.

(1) القرآن. الأنعام 6: 162 - 163

(2) الفهداوي، 2004. الإدارة في الإسلام. ط2. ص. 57.

وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار⁽¹⁾.

الإدارة علم أم فن ؟ :

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأننا نرى كل واحد حججه ومبرراته، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علمية أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواضح من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف⁽²⁾.

مدارس الإدارة :

تصنف مدارس الإدارة إلى مدارس ثلاث : المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته

مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur&Rogers)

(1) الفهداوي. 2004. الإدارة في الإسلام. ط2. ص. 58.

(2) عقيلي، عمر وصفي . 2005. الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع. ص. 25.

في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة.

وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس⁽¹⁾:

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة، وهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور)، رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، ولذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، وكمظلة لإسهامات الرواد الثلاثة⁽²⁾.

ويرى الباحث أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف وتباين في بعض النقاط الثانوية ترجع إلى اختلاف الخلفية العلمية أو المهنية بين هؤلاء الرواد.

(1) إدريس، 2003. الإدارة المعاصرة. ط2. ص.21.

(2) المرجع نفسه. ص.24.

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان تايلور يؤمن بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل هو الحافز المادي فقط وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفعل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس وير (MaxWeber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، والبيروقراطية تعني البناء التنظيمي الهرمي الذي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل. والبيروقراطية ترتبط دائماً بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها، ويضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة، ومن ناحية أخرى فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين .

(1) عقيلي . 2005. الإدارة أصول وأسس ومفاهيم . ص. 31.

وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا ، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية، ويتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الأداء والتقييم ، فهي ضرورة لحماية التنظيمات الكبيرة الحجم.

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925)، وقد تم اعتماد اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعة General and Industrial Management، وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا.

وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية ، وأنشطة تجارية، وأنشطة مالية ، وأنشطة أمنية ، وأنشطة محاسبية ، وأنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، والتنظيم ، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق)⁽²⁾.

(1) إدريس. 2003. الإدارة المعاصرة. ط2. ص.27.

(2) النعيم. 2006. مبادئ الإدارة. ص.32.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات من القرن الماضي كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومحفزات وقواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية⁽¹⁾.

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات مثبته، بينما تمددت المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت المنظمات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي إستخدمتها الجيوش في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار.

(1) عقيلي . 2005. الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. ص. 37.

ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات

والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب⁽¹⁾.

خامساً: المدارس الحديثة:

لقد شهد العالم في النصف الثاني من القرن العشرين تقدماً كبيراً في شتى المجالات والعلوم
المعرفية، ولم تكن الإدارة بعيدة عن هذا التطور والتقدم، حيث أن هناك العديد من الأساليب
والمداخل الإدارية التي شهدها العالم المعاصر والتي أثرت الفكر الإداري، ومن أهم هذه المداخل
مدخل النظم، ومدخل الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، وقد ظهر حديثاً
بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية.

كما أن الحكومات في سبيل سعيها الدائم وراء التمازج الإدارية الحديثة التي يفترض أنها تساعد
على تطوير مستوى جودة الخدمات الحكومية، وكذلك رفع كفاءة وإنتاجية العاملين فإنها لا تتوانى
عن الأخذ بكافة الأساليب الحديثة في الإدارة، من أهمها الأخذ بأساليب ونظم الحاسبات الآلية
والشبكات العنكبوتية أو ما يطلق عليها الحكومة الإلكترونية وإدارة المعرفة⁽²⁾.

(1) إدريس. 2003. الإدارة المعاصرة. ط2. ص.31.

(2) النمر. 2006. الإدارة العامة. ط6. ص.59.

المدرسة الإسلامية في الإدارة :

لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعداً اجتماعياً مهماً ومؤثراً في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي، فالإدارة في الإسلام تقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت، تلك القيم التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها ولكنه يعجز ؛ لأنه لا يهتدي بشريعة سماوية تنصف بالكمال والشمول والحق.

وقد حاول البعض التهورين من شأن القيم والأخلاق متصوراً أن الإدارة الرشيدة والكفاءة يمكن أن تتحقق منحصراً، ولكن ثبت الزمن صحة ما ذهب إليه المنهج الإسلامي، فقد أشار تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي في أكتوبر 2003 إلى أن السبب الرئيس لفشل خطط التنمية في إفريقيا يرجع إلى سوء التربية الأخلاقية والدينية للقائمين على إدارة عملية التنمية بها⁽¹⁾.

ووضع المسلمون العرب في أواخر فترات الإدارة الحديثة قائمة على المساواة بين المواطنين، وتقدير العامل في الدولة على إنسان، مهلاً كان أصله أو وضعه الاجتماعي، وعلى ضوء الشريعة السمحاء حطموا الطبقية والعنصرية، وكانت إفرقهم تجمع بين أبناء العرب الأصليين وغيرهم على السواء في خدمة الشعب تحت راية الإسلام فتناً للعدل الشامل⁽²⁾.

ويرى الباحث أن مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي ينطلق من تعاليم الدين الإسلامي الخفيف، ومبادئه السمحة، ويستمد أهدافه وغاياته من مصادر هذا الدين الراسخة المتمثلة في كتاب الله العظيم ، وسنة رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، ولذلك فهو مفهوم متميز في مصادره وغاياته ؛ إلا أنه لم يخرج عن إطار المفهوم العام المتفق عليه بين علماء الإدارة .

(1) أبو سن، أحمد إبراهيم. 1984. الإدارة في الإسلام . ط3. الخرطوم : الدار السودانية للكتب.ص.22.

(2) الفهداوي، 2004. الإدارة في الإسلام. ط2. ص. 67.

وإذا كانت الإدارة تهتم في عصرنا الحاضر بتنظيم مختلف الأنشطة البشرية الجماعية، وتقوم بمهمة التخطيط المسبق لها، وتحرص على تنسيق هذه الأنشطة وتوجيهها خلال فترة تنفيذها ، وإخضاعها للرقابة اللازمة حتى تتم بنجاح وتُحقق أهدافها المنشودة من خلال العمليات السابقة وغيرها من العمليات الأخرى التي قد تدعو الحاجة إليها؛ فإن من يُقلب صفحات تراثنا الإسلامي الخالد، يُدرك تمام الإدراك أن الأمة الإسلامية عبر تاريخها الطويل الحافل بالكثير من الإنجازات والأحداث العظيمة ، قد أقامت بكل ما يعرفه علمنا المعاصر من العمليات الإدارية وطبقتها في مختلف المجالات بطرق متعددة وأنماطٍ مختلفة، أثبتت من خلالها نجاحاً متميزاً ، وفكراً إدارياً غير مسبوق.

وإذا كان هناك من يزعم أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه ، والمتابعة ، والرقابة .. الخ لم تكن تُسمى بنفس المسميات ؛ ولكن الإدارة في الإسلام كانت تطبقها تطبيقاً أفضى بها إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول ﷺ ، وعهود الخلفاء الراشدين من بعده . وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هو أعلى غاية لأيّة نظرية إدارية في هذا الوجود.

أما أهمية الإدارة في الفكر الإسلامي فترجع إلى كون العالم والتوجهات الإسلامية توجب الأخذ بمبادئ الإدارة في تسيير أمور الجماعة المسلمة، ولعل خير دليل على ذلك ما روي عن الرسول ﷺ أنه قال : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاةٍ من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم " (1)، كما روي عنه ﷺ أنه قال : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم " (2).

وهذا الحديث يدل دلالة واضحة على ضرورة القيادة والتنظيم، وهي من المبادئ الأساسية للإدارة.

(1) ابن حنبل، أحمد بن محمد. د. ت. مُسنَد الإمام أحمد. القاهرة: مؤسسة قرطبة. ج. 2: 176. رقم الحديث 6647.

(2) ابن خزيمة، محمد بن إسحاق. 1970. صحيح ابن خزيمة . تحقيق: محمد الأعظمي ، بيروت : المكتب الإسلامي. ج. 4: 141. رقم الحديث 2541.

خصائص نظرية الإدارة في الإسلام

يمكن ملاحظة إن هناك عدداً من السمات والخصائص التي تميز بها الإدارة في الإسلام ، والتي أسهمت في نجاحها في حين فشلت كثيرٌ من أنواع وأنماط الإدارة المعاصرة على اختلاف مصادرها ومشاربها ، وتباين فلسفتها ونظرياتها في الوصول إلى أهدافها المرسومة وغاياتها المنشودة ، ولعل من أبرز هذه السمات والخصائص ما يلي :

- المصدر الرباني الذي تستند إليه الإدارة في الإسلام، حيث أن مصدرها أصول ثابتة ومستقرة تتمثل في الأصول الشرعية الخالدة (كتاب الله العظيم، وسنة رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم) التي تحكم علاقة الإنسان بربه سبحانه وتعالى، وعلاقته بمن حوله من كائناتٍ ومكوناتٍ . وإلى ذلك يُشير أحد الباحثين بقوله : " تكمن قوة ومتانة النظرية الإدارية في الإسلام في كونها ثابتةً ومستقرةً، ومخالفة لكل زمان ومكان، وهي بهذا لا تتأثر بتغير الظروف السياسية والاقتصادية، والمفاهيم الاجتماعية، بل على العكس من ذلك فإن العقيدة الإسلامية نفسها توجه هذه المفاهيم، وتعمل على تكييفها بما يتلاءم والمبادئ الإسلامية العامة"⁽¹⁾.

- النظرة الشمولية التكاملية التي جعلت النظام الإداري في الفكر الإسلامي ينظر إلى جميع النشاطات البشرية نظرةً شاملةً متكاملةً تسعى إلى تسخير تلك النشاطات المختلفة في أي زمانٍ ومكان لصالح الناس كافة على اختلاف بيئاتهم وقيمهم وعاداتهم وهو ما لم تنجح في تحقيقه مختلف النظريات الإدارية المعاصرة ، وقد أكد هذا المعنى أحد الباحثين بقوله : " تميز الفكر الإسلامي في مجال الإدارة العامة بالتكاملية والشمولية ؛ فالإدارة الإسلامية تنظر إلى المنظمة على أساس أنها جزءٌ من نظامٍ اجتماعي شاملٍ تحكمه وتُنظمه مبادئ وعقيدة ثابتة . فالأفراد في المنظمة الإدارية

(1) السلطان، فهد صالح. 1991. النموذج الإسلامي في الإدارة "منظور شمولي للإدارة العامة". الرياض : مطابع الخالد. ص.158.

الإسلامية لا يجدون تعارضاً أو تضارباً بين ما يحملونه من مبادئ وقيم عقدية ، وبين ما يُفرض عليهم من أنظمة إدارية في محيط العمل، حيث إن كلاهما قائمٌ على نفس الأصول والمبادئ ، وهي إسلامية المبيع والأصل⁽¹⁾.

- إن الإدارة الإسلامية تمارس أنشطة مباحة من أجل الوصول إلى أهدافها ، وتتفق مع روح المصلحة العامة وفي الإطار العام الذي رسمه الشارع إذ لا يمكن التهاون مطلقاً في هذا الجانب المهم، فالغاية لا تبرر الوسيلة بأي حال من الأحوال ولا بد لهما معاً - الوسيلة والغاية - أن يكونا مقبولين معاً من أجل أن يكون العمل صالحاً.

- إن الإدارة الإسلامية من خلال أنشطتها تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعته تنضوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل استتالاً لقوله تعالى: ﴿وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون﴾⁽²⁾، وهذه الأهداف في أبعادها ومضامينها لا بد أن تتفق ومقاصد الشرع الحنيف الخمسة المرتبة فقهيّاً وهي: حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال.

واشترط مشروعية الهدف وسمو الغاية لميز النظام الإداري في الفكر الإسلامي عن غيره من الأنظمة الإدارية الوضعية المعاصرة التي تسعى جميعها إلى أن يكون لها هدف واضح ومحدد؛ ولكنها لا تُعنى ولا تهتم بنوعية هذا الهدف، ولا تنحصر على مشروعيتها بينما لا يقتصر مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام على تحديد الهدف فقط بل يشترط أن يكون ذلك الهدف هدفاً مشروعاً ، ولا يتعارض في أي حالٍ من الأحوال مع مبادئ الدين الإسلامي.

- إن الإدارة الإسلامية تمارس أعمالها من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعته إلى جميع الناس بلا تمييز لعرق أو لون أو لسان أو مترلة اجتماعية أو حتى لمعتقد ديني وخاصة في الحقوق العامة لقول

(1) أحمد، حسب الرسول حسين. 1995. الإدارة العامة في الإسلام - الأصول والتطبيق. جدة : دار النوايع للنشر والتوزيع. ص.238.

(2) القرآن. الذاريات 51: 56.

الله تبارك وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾⁽¹⁾.

- إن القائمين على شؤون الإدارة الإسلامية يقومون بواجباتهم رؤساء ومرؤوسين على مستوى عال من المسؤولية شعورياً منهم بثقل الأمانة على كواهلهم فتصبح كل تصرفاتهم تحت سيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالم بهم، بصير بأعمالهم وهذا ما يسمى (بالرقابة الذاتية) فيؤمن الموظف تماماً بأنه إذا ما هم بسوء وتفغن في ضروب الغش والاحتيال، فإن ذلك لا يخفى على الله عز وجل وإذا لم يحاسبه مسئول في الدنيا فإن الله السميع البصير سائله يوم العرض عليه ومحاسبه أمام الأستهاد، قال تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾⁽²⁾.

- إن الإدارة الإسلامية تقوم بعملها وفقاً لقواعد وأحكام قانونية واضحة مصدرها الشريعة الإسلامية التي تنظم مختلف عملياتها وتعمعن أعيننا جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية في شتى المؤسسات وجميع مستوياتها ورؤسها ومرؤوسين تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية الخواص بمصادرها المتعددة سواء أكانت الأساسية المقررة مثل القرآن والسنة النبوية المطهرة، أم اجتهادية كالتعرف والإجماع أو اجتهادية متغيرة كالقياس وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسلية ونحوها⁽³⁾.

- إن الإدارة الإسلامية بأصولها وأحكامها الأساسية المقررة والاجتهادية الثابتة والمتغيرة وبنشاطاتها المباحة وأهدافها المشروعة وتعاملها مع الجمهور بالعدل والمساواة سعت إلى إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكل معتدل أبعدت عنه الشعور بمثل الماديات

(1) القرآن. الحجرات 49: 13.

(2) القرآن. المؤمنون 23: 8.

(3) أحمد. 1995. الإدارة العامة في الإسلام. ص. 238.

وجفافها وكذلك شبح الروحانيات ورهبانيتها فأحدثت التوازن المطلوب بكل المعايير لهذه الحياة،
 والمولى جل شأنه يقول: ﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
 وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُسْـَـفِدِينَ ﴾⁽¹⁾.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الثالث

المعرفة مفاهيم وأساسيات

تمهيد :

إن المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر منظمات الأعمال في الدول المتقدمة إلى المعرفة على أنها أساساً فاعلاً في عمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للحكمة الإدارية.

لقد مهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول المتقدمة وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يملكها هو القادر على القيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات، تعد المعرفة Knowledge أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على التقدم العلمي والتكنولوجي، والذي أصبح أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين الدول بدلاً من الصراع على الموارد المادية.

لذلك يشير العلي وآخرون (2006) إلى أن "المعرفة قد غدت المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية للمورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد المستدام الذي يبني

بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس من ذلك يسهم استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية" (1).

مفهوم المعرفة:

المعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد، وهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري، فمنذ المراحل الأولى لتكون الوعي والإحراك، بدأ الإنسان يسعى لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية، وكانت حاجته إلى المعرفة تملئها ضرورات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة والتغلب على تحدياتها المعقدة (2).

والمعرفة ليست موضوعاً حديثاً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو " العلم"، وقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، كما في قوله تعالى: ﴿الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون﴾ (3).

والأصل في كلمة معرفة أنها مشتقة من (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، وعرفَ عِرْفَاناً ومعرفةً وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (4).

ولقد حاول الفلاسفة والكتاب والباحثين على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطع أحد إعطاء تعريف شامل لها، إلا أن هناك شبه إجماع على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات (5).

(1) العلي. 2006. المدخل إلى إدارة المعرفة. ص. 26.

(2) أبوفاة. 2004. العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. ص. 12.

(3) القرآن. البقرة: 2: 146.

(4) الأزوي، علي بن الحسن الهنائي. 1992. المنهج في اللغة والإعلام. ط 33. بيروت: دار المشرق. ص. 500.

(5) السلمي، علي. 2002. إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع. ص. 204.

كما يرى السلمي (2001) أن المعرفة هي : " الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغبتهم، وهي تمثل الرصيد أو الكم المعلوم من المعرفة الناتج من البحث العلمي أو التفكير المنطقي أو الدراسات التطبيقية والتطويرية وغيرها والقابل للاستخدام في مجال معين"⁽¹⁾.

والمعرفة التنظيمية هي "العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الإستراتيجي المقرر لبثائها وديمومتها"⁽²⁾.

ويشير (ستيتنر) Stettner إلى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها⁽³⁾.

بينما يرى (مارويك) Marwick أن المعرفة تشتمل على كل من بحيرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة وفي محيط العالم الخارجي⁽⁴⁾.

ويعرف كل من (بلاكويل وجامبل) Blackwil & Jampel المعرفة بأنها " مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على فكر معين، والتي يجمع

(1) السلمي، علي. 2001. الإدارة بالمعرفة. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر.ص. 57.

(2) الكبيسي، صلاح الدين عواد كرم . 2005. إدارة المعرفة . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.ص.5.

(3) Stettner, Morey. 2000. *Skills for New Managers*. New York: Mc Graw Hill.p.27.

(4) Marwick, A.D, 2001. *Knowledge Management Technology*. New York: Mc Graw Hill.p.47.

سويًا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"⁽¹⁾.

أما الكيسي (2004) فيرى أن: " المعرفة هي مصدر القوة في منظمات الأعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال المعاصرة "⁽²⁾.

بينما (دارلنج) Darling يرى أن المعرفة عبارة عن: " موجودات غير ملموسة تشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة "، كما أشار إلى أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناولها الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة ولكل منهج حججه وبراهينه، ومن تلك المناهج مايلي:⁽³⁾

المنهج الاقتصادي : الذي يرى في المعرفة " رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي".

المنهج المعلوماتي : الذي يرى في المعرفة " قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف".

المنهج الإداري : ويرى في المعرفة " موجودات تتعامل مع إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات".

المنهج التقني : ويرى في المعرفة " قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها".

المنهج الاجتماعي: وينصرف في تصوره للمعرفة كونها " بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها".

(1) بلاكويل، جون وجاميل، بول .2003. إدارة المعلومات. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. ص.9.

(2) الكيسي. 2004. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. ص.46.

(3) Darling, M. S. 1996. "Building the Knowledge Organization". Vol. 61. London: *Business Quarterly*. p.213.

المدخل الوظيفي: ويرى للمعرفة " وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها

واقترانها "

المنهج الثنائي للمصطلحي: ويشير إلى أن المعرفة: " تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل

المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهي ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها

المهارات والخبرة "

المنهج الشمولي: يتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فالمعرفة: " موجود اقتصادي ذو

هيكل اجتماعي يتبع عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية بمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها

إدراك التميز "

ويرى الباحث أن الإطارة على التعاريف السابقة يتضح وجود مداخل متعددة للتعريف،

فهناك من اعتبر المعرفة موجوداً مطلقاً، وهناك اتجاه آخر على رأس مال فكري وقيمة مضافة،

كونها أحد مكونات رأس المال الفكري، والمصاحب للمعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة

الاقتصادية، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لإيجاد الثروة، واعتبر أصحاب الاتجاه الثالث المعرفة

معالجة للمعلومات، وتصورات ذهنية للأفراد، كما اعتُبرت قوة وفقاً لأصحاب المدخل الرابع.

كما يرى الباحث أن ما تقدم من مناهج يعاينون شواهد نتاجاً جهد نظري متواصل استوعب

وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي ظهرت في أنماط النظريات أو المدخل عبر مسلسل التطور

النظري للمعرفة، وفي ضوء المفاهيم والمناهج السابقة يمكن القول أن المعرفة هي: "مجموعة من الخبرات

والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها -

سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة - بحيث يمكن استخدامها في حل المشكلات التي تواجه

المنظمة وفي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة "

المبحث الرابع الرؤية الإسلامية للمعرفة

مفهوم الإسلام للمعرفة والعلم:

ورد في لسان العرب أن: "المعرفة من عَرَفَ يُعْرِفُه عَرِفَانًا ومعرفةً تعني العلم" (1)، ويؤيده في ذلك صاحب القاموس المحيط والذي عَرَّفَ أيضًا "العلم" بالمعرفة، حيث قال عِلِمَهُ أي عَرَفَهُ حق المعرفة (2) ويشير ذلك في الإطراح اللغوي إلى أن العلم والمعرفة مترادفان، حيث عُرِّفَ كلاً منهما بالآخر، وهما بهذا يعبران عن حالة السكون والطمأنينة التي تتاب العارف حيال الشيء المعروف. والمعرفة في الاصطلاح القرآني لم ترد بصريح اللفظ، ولكن وردت لها اشتقاقات كثيرة، فجاءت بصيغة الماضي مثل قوله تعالى: ﴿لَرَىٰ أُخْتُهُمْ قُفُوضًا مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ﴾ (3)، وجاءت بصيغة المضارع مثل قوله تعالى: ﴿يَعْرِفُونَ نِعْمَةَ اللَّهِ ثُمَّ يُنْكِرُونَهَا﴾ (4)، وذلك في ست وعشرين آية، والمعرفة إذا جاءت في القرآن ملاً صادراً عن الإنسان تعني إدراكاً للشيء بتفكير وتدبر لأثره، فالمعرفة حالة تقتضي التفكير والتدبر. أما العلم فقد ورد هو ومشتقاته في القرآن الكريم في نحو تسعمائة موضع، الأمر الذي لم يكن لغيره من الحقائق التي ورد لها ذكر في كتاب الله (5).

(1) ابن منظور. 1970. لسان العرب المحيط. ج 2. بيروت: دار لسان العرب. ص. 745.

(2) مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي. 1996. القاموس المحيط. ج 3. بيروت: دار إحياء التراث العربي. ص. 178.

(3) القرآن. المائدة 5: 83.

(4) القرآن. النحل 16: 83.

(5) الشيباني، عمر التومي. 1988. فلسفة التربية الإسلامية، طرابلس: الدار العربية للكتاب. ص. 185.

ولقد بين الأصفهاني أن المقصود بالعلم في القرآن الكريم إدراك الشيء بحقيقته، وهو ضربان، الأول: إدراك ذات الشيء، وهو المتعدي إلى مفعول واحد، كقوله تعالى: ﴿لَتَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾⁽¹⁾، والثاني والحكم على الشيء بوجود شيء هو موجود له أو نفي شيء هو منفي عنه، وهو المتعدي لمفعولين كقوله تعالى: ﴿فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَاتٍ﴾⁽²⁾.

والمعرفة والعلم يختلفان بذلك في الاصطلاح القرآني فيما يدلان عليه، فالمعرفة قد تقال فيما تدرك آثاره وإن لم تدرك ذاته، والعلم لا يكاد يقال إلا فيما يدرك ذاته، ولهذا يقال: فلان يعرف الله، ولا يقال: يعلم الله، لما كانت معرفته تعالى ليست إلا معرفة آثاره دون معرفة ذاته جل وعلى.

وأيضاً المعرفة تقال فيما لا يعرف إلا كونه موجوداً فقط، والعلم أصله أن يقال فيما يعلم وجوده وجنسه وكيفيته وعلته، لهذا يقال الله تعالى عالم بكذا ولا يقال عارف به، لما كان العرفان يستعمل في العلم القاصر، ومضاد العرفان الإنكار بينما مضاد العلم الجهل⁽³⁾.

ولقد منح الله تعالى الإنسان القدرة على معرفة كثير من الأشياء والموجودات إذا ما سلك السبل المؤدية إلى المعرفة، ولقد جاءت آيات كثيرة تحث الإنسان على التفكير والتدبر والنظر من أجل معرفة الأشياء الماثرة في الكون من حوله، ولو لم تكن المعرفة ممكنة لكان الأمر بالنظر والتدبر والتفكير لغواً باطلاً، والله جل وعلى مُنزهٌ عن ذلك⁽⁴⁾.

(1) القرآن. الأنفال 8: 60.

(2) القرآن. الممتحنة 60: 10.

(3) الراغب الأصفهاني، 2000. المفردات في غريب القرآن. تحقيق. وائل عبد الرحمن. القاهرة: المكتبة التوفيقية. ص. 349.

(4) الزبيدي، عبد الرحمن بن زيد. 1992. مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفي - دراسة نقدية في ضوء الإسلام. الرياض:

مكتبة المؤيد، ص. 69.

أما مسألة أيهما أسبق الوجود أم المعرفة؟ فالقرآن يذكر أن البدء كان من الوجود إلى المعرفة
فإنه خلق وعلم والوجود الإنساني والمعرفة الإنسانية كلاهما منبثق من الوجود الرباني إذ كلاهما يعود
إلى الله في الخلق وهذا مما يستفاد من قول الله تعالى: ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق﴾⁽¹⁾.

والمعرفة في الإسلام مكتسبة، ذلك لأن الإنسان يولد بدون معرفة، ومطلوب منه أن يُحصّلها
بنفسه بما منحه الله من أدوات وقدرات معرفية مختلفة، يقول الله تعالى: ﴿والله أخرجكم من
بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون﴾⁽²⁾.

والمعرفة في الإسلام مستقلة عن العقل الذي يدركها وتختزن فيه، وأن للأشياء حقائق ثابتة،
وأن لها وجوداً مستقلاً عن الأذهان، وأنه عندما يحاول العقل إدراك هذه الحقائق، فإنه لا يوجد لها،
وإنما يحاول اكتشافها وإظهارها فقط، كما أن إدراك العقل لهذه الحقائق لا يشترط أن يكون مطابقاً
لما هي عليه في الواقع.

والعقل في الإسلام ليس هو المصدر الوحيد لكل صروب المعرفة الإنسانية كما هو في
المذهب العقلي، وليست التجربة وما تنبثق منه الحواس وحدها هي مصدر المعرفة كما في المذهب
التجريبي، ولكن المعرفة في الإسلام تأتي من مصادر أخرى كالوحي والفتوى أو الحدس، وفي ذلك
إثراء للمعرفة وتعضيد لها⁽³⁾.

إن المعرفة والإدراكات الحسية الناشئة عن الحواس الخمسة لا تستقل بتحصّل المعرفة
العلمية، وإن كانت تشكل الأساس الذي تقوم عليه، فالحواس وحده غير كافٍ في إقامة هذه
المعرفة، بل لابد من العقل الذي يتلقى مادة المدركات التي هيأتها له الحواس، فيقوم بتربيتها

(1) القرآن. العلق 96: 1.

(2) القرآن. النحل 16: 78.

(3) الشيباني، 1988. فلسفة التربية الإسلامية. ص. 197.

وتنظيمها ثم استنتاج دلالاتها المعنوية، لذلك كان تعقيب الله على ذكر آياته في الآفاق وفي
الأنفس، مما يدركه الإنسان بحواسه بألفاظ مثل: يعقلون، يتفكرون، ونحوها كما جاء في قوله
سبحانه وتعالى: ﴿إِن فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ﴾⁽¹⁾
، وقوله تعالى: ﴿وَسَجِّدْ لِكُمِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالشَّمْسِ وَالْقَمَرِ وَالنُّجُومِ مَسْخَرَاتٍ بِأَمْرِ إِنْ فِي ذَلِكَ
لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾⁽²⁾

وفي ضوء ذلك الحقل العقل مكانة بارزة في المنهج الإسلامي لعظمة دوره في اكتساب
المعرفة العلمية، لذلك لا يُذكر العقل في القرآن الكريم إلا في مقام التعظيم والتنبية إلى وجوب
العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في
كل موضع من مواضعه كدالة حازمة باللفظ والدلالة، وتكرر في كل معرض من معارض الأمر
والنهي التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر
عليه⁽³⁾، يقول تعالى: ﴿تَحْسِبُهُمْ جَاهِلًا وَقَلْبُهُمْ شَهِيدٌ بِذَلِكَ بَأْسُهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ﴾⁽⁴⁾، ويقول: ﴿قُلْ
الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ﴾⁽⁵⁾، ويقول تعالى: ﴿إِن فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾⁽⁶⁾.

وبجوار الحواس والعقل هناك الحدس والهام والوحي كمصادر أخرى للمعرفة لمن صفت
نفوسهم وطهرت قلوبهم وأصبحت مستعدة لتلقي الفيض الإلهي والعلم الإلهي أو العلم اللدني.

(1) القرآن. آل عمران 3: 190.

(2) القرآن. النحل 16: 12.

(3) العقاد. 1976. التفكير فريضة إسلامية. ص. 9.

(4) القرآن. الحشر 59: 14.

(5) القرآن. العنكبوت 29: 63.

(6) القرآن. الرعد 13: 4.

وأعلى مراتب هذه المصادر الثلاثة الأخيرة هو الوحي الذي اختص الله به أنبياءه ورسله ليرشدهم ويرشدهم من بعثوا إليهم عن طريقه إلى الصراط المستقيم، قال الله تعالى: ﴿وجعلناهم أئمة يهدون بأمرنا وأوحينا إليهم فعل الخيرات وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وكانوا لنا عابدين﴾⁽¹⁾.

وهذا يمكن القول أن الوحي والعقل يعدان من أكثر المصادر تأثيراً في البنية المعرفية للعقل المسلم، حيث تتحرك التجربة والإدراكات الحسية في إطار التحليل العقلي لها، وأن الحدس والإلهام محصولهما المعرفي لا يتأتى إلا للخواص من الناس.

وهنا تبرز إشكالية العلاقة بين الوحي والعقل، والتي لم تشق فيها العقلية المسلمة، بل استطاعت التوفيق الذي يضمن للعقل تكريمه ويحفظ للوحي قداسته وتعظيمه.

إن دور الوحي الرباني هو إمداد العقل المسلم بحاجته من علم عالم الغيب، وتوضيح غايته الخيرة من خلق الإنسان في عالم الشهادة ودوره في الخلافة الأرض، ودور العقل المسلم هو السعي في عالم الشهادة وإقامة الخلافة في الأرض على نور من توجيه الوحي والرسالة الربانية.

وبذلك توحدت المباحث العلمية والدينية لدى "العقل المسلم" وأنتجت هذا "النسيج المعرفي" المحكم الذي لا يفصل الوحي عن العقل والحس أو يفصل العقل والحس عن فهم الوحي، وهذا هو الفارق الأساسي بين التصور الإسلامي للمعرفة (التصور الحديث الذي يعزل المعرفة عزلاً كاملاً عن الوحي، بل والذي يرى أن الوحي ضد العلم، وأتباعاً طريقان مختلفان لا يمكن الجمع بينهما)⁽²⁾.

(1) القرآن. الأنبياء 21: 73.

(2) أشرف السعيد أحمد. 2005. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - رؤية إسلامية. (رسالة دكتوراه). جامعة المنصورة. ص. 199.

وهذه الرؤية الإسلامية القويمة التي يتكامل فيها الوحي والعقل والكون، ويصرف فيها العقل المسلم إلى النظر والتدبر في عالم الشهادة وشئونه كما يوجهه الوحي، هي التي مكنت السلف الأول ناصية الإبداع، وفتحت أمام العقل المسلم أبواب التجريب والنظر والتنقيب في سنن الحياة والكائنات، وفتحت الإنسانية آفاقاً جديدة في مجال الحضارة.

وتنقسم المعرفة إلى قسمين: معرفة قائمة على المشاهدة الحسية والتجربة العقلية، وهي معرفة قابلة للتغير والتطور في ضوء مدركات عقلية جديدة، وهذه المعرفة المادية مطلوبة للإنسان طلب وسائل لا تحب الغلات، فهي تعين الإنسان على الحياة، وتيسر له سبلها وتختصر له الزمان وتطوي له المكاتب ولكنها وحدها لا تستطيع ضبط حركة البشر وإسعادهم، ولهذا كان الإنسان في حاجة ماسة إلى "المعرفة الدينية" المبنية من الوحي الإلهي وهي معرفة يقينية جازمة تقتضي التسليم لها والعمل بمقتضاها، وهذه المعرفة تنمي الإيمان وتغرس الفضائل فتعصم المعرفة العلمية من الانحراف.

وفي الإسلام كل معرفة صحيحة هي معرفة قرآنية إسلامية، فالمعرفة التي يتوصل إليها الإنسان بعقله بصورة قطعية لا يمكن أن تتعارض بأي حال من الأحوال مع المعرفة الخالدة التي توجد في القرآن الكريم والحديث الصحيح، فصريح العقول لا يعارض مع صريح المعقول، ومن ثم فالمعرفة العقلية الصحيحة لا تقع خارج دائرة المعرفة التي تدعو إليها الشريعة، وعليه أقبل العقل المسلم على علوم الآخرين ولم يستنكف أن يأخذ منهم، ولكن أخذ الناقد الخبير⁽¹⁾.

(1) أشرف. 2005. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - رؤية إسلامية. ص. 203.

والمعرفة الصالحة في الإسلام يجب أن تقود إلى العمل الصالح النافع، وتؤدي إليه وتوضح سبله وتؤدي إلى الالتزام بالعمل بمقتضاها، ولا قيمة لمعرفة أو علم لا ينتج عنه ويتبعه عمل بمقتضاه، ولا قيمة لمعرفة أو علم لا ينتج عنهما سمو في أخلاقيات الإنسان وقدراته ومعرفته بربه ورفي المجتمع وتقدمه، ولقد نعت الله من لا ينتفع بعلمه بالحمار الذي يحمل الكتب ولا ينتفع منها

بشيء، قال الله تعالى: ﴿مَنْ الَّذِينَ حَمَلُوا الثَّوْرَةَ ثُمَّ لَمْ يَحْمِلُوهَا كَمَاثِلَ الْحَمَارِ يَحْمِلُ أَثْقَارًا﴾⁽¹⁾

ولذلك كان الرسول يتعود من العلم الذي لا ينفع فيقول: "اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع"⁽²⁾، ويعود ربه أن يزيد علمًا فاعلمًا، فيقول: "اللهم انفعني بما علمتني، وعلمي ما ينفعني وزدني علمًا"⁽³⁾

إن غاية العلم والمعرفة في الإسلام تمكن الإنسان من إقامة الدين وعمارة الأرض وفق منهج الله، ولقد حدد الإسلام شروط تكمين العقلية العلمية الموضوعية التي تضمن سلامة الوصول إلى المعرفة الحقة، ولقد وضّح القرآن والسنة العالم الأسامية التي تقوم عليها هذه العقلية العلمية، وهي:⁽⁴⁾

- ألا تقبل دعوى بغير دليلٍ مهما يكن قائلها، والدليل هو البرهان النظري في العقليات، قال الله تعالى: ﴿قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾⁽⁵⁾، والمشاهدة أو التجربة الحسية في الحسيات، قال

(1) القرآن. الجمعة 62 : 5.

(2) القزويني، الخافظ أبو عبد الله بن يزيد. د.ت. سنن ابن ماجه. القاهرة: دار الفكر العربي. ج. 2: 1261.

(3) المرجع نفسه. ج. 2: 1260.

(4) الزبيدي. 1992. مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفي. ص. 75.

(5) القرآن. النمل: 27: 64.

الله تعالى: ﴿ وَجَعَلُوا الْمَلَائِكَةَ الَّذِينَ هُمْ عِبَادُ الرَّحْمَنِ إِنثَاءً أَشْهَدُوا وَخَلَقَهُمْ ﴾⁽¹⁾، وقال الله تعالى:
﴿ اتَّبِعْنِي يَكْتَابَ مِنْ قَبْلِ هَذَا أَوْ أَثَارَةَ مِنْ عِلْمٍ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾⁽²⁾.

- رفض الظن في كل موضع يطلب فيه اليقين الجازم والعلم الواثق، ولذا رد القرآن الكريم مزاعم
المشركين في آلهتهم بقوله: ﴿ وَمَالِهِمْ بِهِ عِلْمٌ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنْ الظَّنُّ لَا يَغْنِي مِنَ الْحَقِّ
شَيْئاً ﴾⁽³⁾.

- رفض العواطف والأهواء والاعتبارات الشخصية، حيث يطلب الحياد والموضوعية، وحيث
يكون التعامل مع طبائع الأشياء وقوانين الوجود أياً كانت نتائجها، وفي ذلك قال الله تعالى
لرسوله ﷺ: ﴿ فَإِنْ لَمْ يَسْتَجِيبُوا لَكَ فَاعْلَمْ أَنَّمَا يَتَّبِعُونَ أَهْوَاءَهُمْ وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنْ اتَّبَعَ هَوَاهُ بَغَيْرِ
هُدًى مِنَ اللَّهِ ﴾⁽⁴⁾.

- الثورة على الجمود والتقليد والتبعية الفكرية للآخرين، فجوهر العلم التفقه والنظر والتدبر
والتعقل والتفهم ولا يكون ذلك إلا بالظن في الأدلة واستنباط الحجة دون التقليد لأن التقليد
لا يثمر علماً ولا يفضي إلى معرفة، وقد دم الله التقليد في غير موضع من كتابه، قال الله
تعالى: ﴿ اتَّخَذُوا أَحْبَارَهُمْ وَرُهَبَانَهُمْ أَرْبَاباً مِنْ دُونِ اللَّهِ ﴾⁽⁵⁾، فلك أن التقليد إبطال لمنفعة العقل،
لأنه إنما خلق للتأمل والتدبر.

(1) القرآن. الزخرف: 43: 19.

(2) القرآن. الأحقاف: 4: 4.

(3) القرآن. النجم: 53: 28.

(4) القرآن. القصص: 28: 50.

(5) القرآن. التوبة: 9: 31.

- الاهتمام بالنظر والتفكير والتأمل في الوجود وما به من مخلوقات وأشياء، قال الله تعالى: ﴿ أو لم ينظروا في ملكوت السماوات والأرض وما خلق الله من شئ ﴾⁽¹⁾، وفي سير التاريخ البشر ومصاير الأمم وسنن الله في الاجتماع الإنساني، قال الله تعالى: ﴿ قد خلت من قبلكم سنن فسيروا في الأرض فانظروا كيف كان عاقبة المكذبين ﴾⁽²⁾

- التواضع أمام جلال الله في اكتشاف الحقيقة، فالمسلم يعلم أنه مهما بلغت معارفه كما وكيفاً تنوعاً واتساعاً، قال الله تعالى: ﴿ وما أتيتم من العلم إلا قليلاً ﴾⁽³⁾، ومن ثم على المسلم أن يدعو بيه دائماً بأن يزيده من العلم، قال تعالى: ﴿ وقل رب زدني علماً ﴾⁽⁴⁾

مما سبق يتضح أن المعرفة والعلم يحتلان في الإسلام مكانة بارزة، وتنوع مصادرهما وتكامل بين الحس والعقل والبدن، وهذا التنوع والتكامل ينوع المعارف وتكامل بين معارف عقلية حسية ومعارف دينية، والعلم والمعرفة في الإسلام يتحرران من الظن والتقليد والهوى ويستندان إلى عقلية علمية موضوعية تُسخر العلم لتحقيق مقام الخلافة في الأرض، والعلم في الإسلام يتبعه العمل، والعمل في الإسلام أخرق دون العلم، وكل معرفة يقينية أُنشئت عقلية علمية موضوعية هي معرفة إسلامية، حيث لا تناقض بين العلم الصحيح والدين⁽⁵⁾.

(1) القرآن. الأعراف 7: 185.

(2) القرآن. آل عمران 3: 137.

(3) القرآن. الإسراء 17: 85.

(4) القرآن. طه 20: 114.

(5) الزبيدي. 1992. مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفي. ص. 80.

المعلومات في مقابل المعرفة :

لنلاحظ منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين إحلال " المعرفة " محل " المعلومات " في الحديث عن عصر المعلومات، ومجتمع المعلومات ، واستثمار المعلومات إلى آخر ذلك مما يتصل بمختلف جوانب الاهتمام بالمعلومات، ويبدو أن هذا التحول استجابة لما ذهب إليه كوشن Kochen الذي وضع خمسة مفاهيم أساس في طيف دلالي هرمي واحد، قاعدته البيانات Data يليها صعوداً المعلومات Information، ثم المعرفة Knowledge ، فالوعي أو الفطنة ، في حين تتربع الحكمة Wisdom على القمة، كما يتضح في الشكل التالي :

شكل 2: علاقة المعلومات بالمعرفة في نظر كوشن⁽¹⁾



وتشكل البيانات القاعدة لأنها تتسم بالغزارة فصار عن قسيتها، بحيث لا يمكن في حد ذاتها صورة متكاملة أو نتيجة نهائية، أو خيرة يمكن استثمارها على نحو مباشر، أو البناء عليها على نحو تراكمي، وهذا هو الحال فعلا بالنسبة لما يجمعه الباحثون في الدراسات الميدانية من حقائق، وما تشتمل عليه خلايا الجداول الإحصائية من بيانات.

(1) قاسم، حشمت. 2007. مدخل لدراسة المعرفة والمعلومات. ط 2. القاهرة : دار غريب، ص.30.

والمعلومات في نظر كوشن هي ناتج معالجة الحقائق والبيانات، أيا كانت أساليب هذه المعالجة، وعادة ما تسفر هذه المعالجة عن نتائج يمكن أن تقدم صورة متكاملة لموقف معين، وليس من الضروري بالطبع أن تكون جميع البيانات أو المعطيات كمية أو رقمية، إذ تختلف صور البيانات وأشكالها تبعاً لاختلاف الموضوع.

وبينما المعلومات هي ناتج معالجة الحقائق والشواهد والأدلة، فإن المعرفة في نظر كوشن هي ما تحدثه المعلومات من تأثير في السلوك والأداء، أما الفطنة فهي الأثر المترتب على نمو مهارات وتراكم خبرات استثمار المعلومات، فالفطن هو ذلك الذي يطبع سلوكه الحرص على استثمار المعلومات في جميع مناحي حياته، وأخيراً تمثل الحكمة ذروة مستويات الأداء الفكري⁽¹⁾.

ويمكن النظر إلى جدلية البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة بأنها سلسلة من القيمة المضافة المتدفقة من البيانات وهي المادة الخام ذات القيمة المنخفضة والمعلومات ذات القيمة المضافة بعد معالجة البيانات والتي يمكن أن تتحول إلى بصيرة Insight فتسرع إلى رؤية أشمل من المعنى المباشر للمعلومة.

وينتج عن مزيج المعلومات والمهارات والخبرات والفهم المكتسب من تجارب العمل والإنتاج (الفكري والمادي) قيمة عليا تتمثل بالمعرفة بمختلف أنواعها ومضامينها وحلول تطبيقاتها، غير أن المعرفة في هذه السلسلة ليست قيمة نهائية من منظور تطبيقي ونسائي وحضاري، ذلك لأن المعرفة الولودة بمكان القوة قد تؤدي إلى الغلبة والجمالة التي تفرض هيمنة مادية على الآخر⁽²⁾.

(1) قاسم، 2007. مدخل لدراسة المعرفة والمعلومات. ط2، ص.32.

(2) ياسين، سعد غالب. 2012. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري - رؤية إسلامية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص.23.

وهنا تفقد المعرفة روحها وتدهور قيمتها مهما طالت هيمنتها ومهما علت قواها المادية، إن القيمة الاعتبارية الأهم في سلسلة القيمة أو قُل في هرم القيمة هي الحكمة Wisdom التي تفضي إلى الحق، فالمعرفة التي تُفضي إلى الحكمة هي طريقنا إلى الحق ومعرفة الحقيقة⁽¹⁾.

وقد قال الله تعالى في كتابه العزيز: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لَقْمَانَ الْحِكْمَةَ﴾⁽²⁾، ولم يقل وآتينا لقمان المعرفة، لأن الحكمة أعلى قيمة من المعرفة، فالحكمة هي زبدة المعرفة وجوهرها، والحكمة هي وسيلة الإنساق للإسالك بالعبوة الوثقى أي بالحق، قال تعالى: ﴿وَمَنْ يُسَلِّمْ وَجْهَهُ إِلَى اللَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ وَإِلَى اللَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾⁽³⁾

ويرى الباحث أن هناك تماخلاً في حدود هذه المفاهيم الخمسة، ومن ثم في المجالات الدلالية للمصطلحات، ومن الممكن الإتيان جزئياً مع ما ذهب إليه مانفرد كوشن لكن نختلف معه فيما يتصل بعلاقة المعلومات بالمعرفة، ذلك من منظور الثقافة العربية الإسلامية، فالمعرفة من المنظور العربي الإسلامي هي ناتج معالجة المعطيات، بينما المعلومات هي السلوك أو الأداء المترتب على المعرفة، وتبدو هذه النتيجة متسقة إلى حد بعيد مع ما ذهب إليه برترام بروكس Bertram Brookes الذي يرى أن المعلومات ليست هي الرسالة وإنما ما تحدثه الرسالة من أثر في النية المعرفية للمتلقي.

وللمعلومات أهمية كبيرة في المنهج الإسلامي لعدة أسباب من أهمها ارتباط المعلومات بقضايا العقيدة وثبات وحدانية الله وعلمه، قال تعالى: ﴿وَمَنْ دَابَّ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ﴾⁽⁴⁾.

(1) ياسين. 2012. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري - رؤية إسلامية. ص. 23.

(2) القرآن. لقمان 31: 12.

(3) القرآن. لقمان 31: 22.

(4) القرآن. هود 11: 6.

وكانه أريد بالآية بيان كونه جل شأنه عالماً بالمعلومات كلها، وبما بعدها بيان كونه قادراً على المكتناب بأسمها تقريراً للتوحيد، وقد أورد الطبري في تفسير هذه الآية الكريمة ما يؤكد المعنى السابق حيث قال: (كل في كتابٍ مُبينٍ ، عدد كل دابة ومبلغ أرزاقها وقدر قرارها في مستقرها، ومدة لبثها في مستودعها، كل ذلك في كتاب عند الله مثبت مكتوب مبين، يبين لمن قرأه أن ذلك مثبت مكتوب قبل أن يخلقها ويوجدتها. وهذا إخبار من الله جلّ ثناؤه للذين كانوا يثنون صدورهم ليستخفوا منه أنه قد علم الأشياء كلها، وأثبتها في كتاب عنده قبل أن يخلقها ويوجدتها) (1).

ويستفي التأكيد على أن المعلومات الآلية لا تنطبق عليها نظم إدارة المعلومات البشرية لأن الأخيرة تمر بمراحل تبدأ بالبيانات التي تتم معالجتها لتتحول إلى معلومات والتي تدار لتتحول إلى معرفة ثم إلى علم لكن علم الله سبحانه وتعالى علم أنزل لا ينبثق من عمليات إدارة المعلومات قال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (2).

وقال تعالى: ﴿وَلِلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ فَأَيْنَمَا تُوَلُّوا فَثَمَّ وَجْهَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (3)،

وقال تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ﴾ (4).

ولقد وجه القرآن الكريم خطاب واضحاً حدد منهج تقديم الدعوة قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ

عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (5).

(1) الطبري، ابن جرير . 2000 . جامع البيان عن تأويل أي القرآن، ج 12. الرياض: مؤسسة الرسالة. ص.32.

(2) القرآن. البقرة: 2: 29.

(3) القرآن. البقرة: 2: 115.

(4) القرآن. الحجر: 15: 86.

(5) القرآن. النحل: 16: 125.

هذه الآية اعتمدت الحكمة كأسلوب أول - بل أساسي - حسب ترتيب متسلسل ذكر المسلمين تلها المعلومات ثم المعرفة ثم التنور فالحكمة ، ويعد هذا من أوجه إعجاز القرآن في دلالة المعاني إذ أن الآية المرجزة استوعبت كل المعارف البشرية واتخذتها آليات لتقدم الدعوة مأطرة بالعلمية ومحاطة بمنهج رباني في إدارة المعرفة، حيث تصبح إدارة المعرفة أرقى وأسلم وأنجح أسلوب لنشر الدعوة الإسلامية وتحقيق الريادة الحضارية⁽¹⁾.

أهمية المعرفة:
هناك عدة عوامل ساهمت في جعل المعرفة قضية في غاية الأهمية لكل من المنظمات والأفراد، ومن هذه العوامل⁽²⁾:

1. في الاقتصاد التقليدي عوامل الإنتاج الرئيسية هي الأرض والعمل ورأس المال، أما في الاقتصاد الجديد فإن للمعرفة أولوية خاصة على كل عوامل الإنتاج الأخرى، وهي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل والكوادر المؤهلة والمدربة.
2. التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يرمز على المنظمات السمي بتغيرات جديدة تلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي.
3. إن المعرفة هي رأس المال الفكري في الاقتصاد الجديد، وتمثل ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

(1) مايكل هيل. 2004. أثر المعلومات في المجتمع "دراسة لطبيعتها واستعمالها". ط2. الامارات : مركز الامارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية. ص.35.

(2) الغريب ، فيصل سعيد. 2003. إدارة المعرفة. الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع. ص.11.

4. المعرفة هي العامل الأساسي في اقتصاد الدول المتقدمة اقتصاد الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة.

5. الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.

6. المعرفة هي العامل الحاسم في صناعة التكنولوجيا العالية وتكنولوجية المعلومات.

7. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.

اقتصاد المعرفة:

عند وصف الاقتصاد العالمي الحالي يتكرر استخدام مصطلحين أساسيين هما : العولمة واقتصاد

المعرفة، وقد شهد العالم تزايداً في عولمة الشؤون الاقتصادية وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك التخفيف من القيود التجارية على المستويين الوطني والدولي، كما ظل العالم يشهد بالتوازي مع ذلك ارتفاعاً حاداً في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية مدفوعاً بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁽¹⁾.

ويعد اقتصاد المعرفة فرعاً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وهو يقوم على فهم جديد أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقديم المجتمع، ففي حين كانت الأرض، والعمالة، ورأس المال هي العوامل الثلاثة الأساسية للإنتاج في الاقتصاد القديم، أصبحت الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة الفنية، والإبداع، والذكاء، والمعلومات، وتقدر الأمم المتحدة أن اقتصادات المعرفة تستأثر الآن بنحو 7% من الناتج المحلي الإجمالي

(1) صبري، هالة. 2004. العرب والمعرفة والمستقبل. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". عمان : جامعة الزيتونة. ص.22.

العالمي وتنمو بمعدل 10% سنويا، وجددير بالذكر أن 50% من نمو الإنتاجية في الاتحاد الأوروبي هو نتيجة

منتجات المعرفة⁽¹⁾.

خصائص اقتصاد المعرفة:

يتميز الاقتصاد المبني على المعرفة بعدد معين من الخصائص نذكر منها:⁽²⁾

- الابتكار : من خلال نظام فعال من الروابط مع المؤسسات الاكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية
- التعليم: يتعين على الحكومات ان توفر اليد العاملة الماهرة والابداعيه أو رأس المال البشري القادر على ادماج التكنولوجيا الحديثة.
- البنية التحتية البنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف.
- حوافز تقوم على اسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الاطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر اتاحة ويسر، وتخفيف التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسيه للمؤسسات.

(1) صبري. 2004. العرب والمعرفة والمستقبل. ص.22.

(2) الخارثي، سعد عويض. 2009. نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية. مجلة معهد

الإدارة العامة. جدة: معهد الإدارة العامة. ص.19.

القوى الدافعة الرئيسية في ظل اقتصاد المعرفة

توجد عدة قوى دافعة رئيسية تؤدي إلى تغيير قواعد التجارة والقدرة التنافسية الوطنية في ظل

اقتصاد المعرفة وهي⁽¹⁾ :

- العولمة أصبحت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية.
- ثورة المعلومات والمعرفة: زاد اعتماد الاقتصاد العالمي بصورة واضحة على المعلومات والمعارف، فبحو أكثر من 70% من العمال في الاقتصادات المتقدمة هم عمال معلومات، والعديد من عمال المصانع صاروا يستخدمون رؤوسهم أكثر من أيديهم.
- انتشار الشبكات الإلكترونية مثل الإنترنت جعل العلم بمثابة قرية واحدة.
- تحرير السياسات وتلافي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر والتمويل الرأسمالية المختلفة.
- التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصادياً إجراء تكامل بين العمليات المعقدة جغرافياً ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثاً عن الكفاءة.
- المنافسة المتزايدة أجبرت الشركات على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقبل التكاليف.

(1) الشيبني، جويبر ماطر. 2002. إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في المنظمات "نموذج نظري تحليلي". مجلة التربية والتنمية

مصادر المعرفة :

لم تكن المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق الى تلك المصادر التي تمثل المنبع الاساسي لها، وتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن تقسيمها إلى نوعين من المصادر على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً : المصادر الداخلية :

- الفرد العامل : يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يوجد بعض العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري Intellectual capital هؤلاء الأفراد هم الذين يحققون القيمة المضافة لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.
- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- البحوث والدراسات : وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.
- عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة لتوفير الدعم والإرشاد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها ..إلخ.

ويرى الكبيسي أن المعرفة الضمنية تعتبر أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة

الضمنية على خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف الموضوعات مثل: الاستراتيجية والمؤتمرات

(1) الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. (رسالة دكتوراه). بغداد: الجامعة المستنصرية. ص.20.

الداخلية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم أو البحوث وبراءات الاختراع⁽¹⁾.

ثانياً: المصادر الخارجية :

- العملاء : وهم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة الى الامام من المنظمة الى السوق، إذ يعتبر العملاء المصدر المتعاقد للمعرفة، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الاصغاء والتفاعل الانساني العميق والاستجابة الاسرع كلما تطورت معرفتها بشكل أسرع وأفضل.
- الموردون : وهم المصدر الامامي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وان العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن ان تقدم مصدراً للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- المنافسون : وهم المصدر الاكبر تأثيراً فهم يسعون الى جعل معرفتهم صعبة التقليد ، إلا ان أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها وان الهندسة العكسية والمعارض التجارية وبعض تجاربهم وكتبيكاتهم يمكن ان تكون مصدراً للمعرفة، كذلك المتعاملين معهم من عملاء وعمال سابقين، ومن ثم فان تجرب افراد المنظمة الى المنظمات المنافسة يكون بمثابة إستلاب لمواردها الاكثر حيوية.
- الشركاء : وهم المصدر الذي يوفر ماتفتقد اليه المنظمة من معرفة وخبرات ومهارة يتم عن طريق التشارك والتحالف بين منظمين⁽²⁾.

ويرى الكبيسي أن المصادر الخارجية للمعرفة هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة

الحديثة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات

(1) الكبيسي. 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. ص.22.

(2) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص.156.

وإقامة المشاريع، والمنافسون والموردون والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والبيئة كمصدر خارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على اكتساب المعرفة من البيئة⁽¹⁾.

خصائص المعرفة:

إن الإدارة الناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها، كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تبنيه المنظمة ومن هذه الخصائص⁽²⁾:

أولاً: الذاتية Subjectivity .

إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكونات المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك إن المعرفة المولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر.

ثانياً : قابلية المعرفة للانتقال Transferability :

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى،

(1) الكبيسي. 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. ص.23.

(2) Klug's .jurgen, et al. 2001. Knowledge unplugged. New York: Pal grave.p.27.

والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها... الخ⁽¹⁾.

ثالثا: الطبيعة المضمرة / المخفية Embeddedness :

يجب إن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، إنما هناك في الأفعال خاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً، وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كشيء أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل ولا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج المعرفة المضمرة.

رابعاً: التعزيز الذاتي Self-reinforcement :

تتميز المعرفة عن غيرها من الفروقات أن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفته غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما⁽²⁾.

خامساً: الزوالية Perishability :

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك

(1) نجم . 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " . ص. 160 .

(2) Klug's . jurgen, et al. 2001. Knowledge unplugged. New York: Pal grave.p.28.

التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة⁽¹⁾.

سادساً: اللحظية Spontaneity :

هناك صعوبة بالغة في برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة ، إذ أن المطلوب هو تهيئة المواقف المناسبة لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائده ونوعه⁽²⁾.

سابعاً : التجديد والاستمرارية:

المعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة ، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد، وينشأ من سمة التجديد والاستمرار أنها لا تستهلك من استخدام أو يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع، وإنما تتوالد ذاتياً عند كل عمليّة بيع أو تبادل أو استشارة، كذلك هذه السمة تجعل من الصعب تحديد أبعاد المعرفة وكذلك يصعب قياسها مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد والإحصاء.

وقد أشار "سيفي" إلى أن المعرفة تتميز بصفات أربع هي:

- أنها ضمنية Tacit : ويعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم، بل يحتفظون بجزء منها.

(1) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " .ص.166.

(2) Klug's .jurgen, et al. 2001. Knowledge unplugged. New York: Pal grave.p.29.

- أُنما موجهة بالأفعال Action-Oriented: وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية Sensory التي يتم تلقيها، وتتضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم، والنسيان، والتذكر، والفهم .
- أُنما مدعومة بالقواعد Supported By Rules: أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل، وتوفر قدرًا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.
- أُنما متغيرة باستمرار Constantly Changing: فالمعرفة الضمنية موجودة داخل العقل البشري والعقل البشري قادر على التفكير والإبداع والابتكار لهذه المعرفة الضمنية وبالتالي يكسبها خاصية التجدد والاستمرار نتيجة قدرة العقل البشري على الاستفادة من المعرفة وتحويرها وفقًا لمتطلباته⁽¹⁾.

(1) Sveiby, k, 1997. *The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. Germany: Berrett-Koehler. p.17.

أنواع المعرفة :

تطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها وتحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

وقد أشار "بروسك" إلى أن الإغريق قسموا المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
 2. المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك الخبرات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
 3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: وهي التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
 4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل⁽¹⁾.
- وقد اتفق الكثيرون على تقسيم المعرفة إلى فرعين أساسيين هما المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة

على النحو التالي⁽²⁾:

أولاً: المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

وهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة.

(1) Prusak, Larry, 2000. *knowledge, Can it be Managed?* . New York: IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management.p.27.

(2) Rosenberg, M. J, 2001. *E-Learning Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw Hill.p.27.

ويرى Allen بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل
 ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس
 من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم
 داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس
 مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة
 الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح
 معلوماً.
 ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع
 الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات⁽¹⁾.
 وأول من استخدم مصطلح "المعرفة الضمنية" مايكل بولاي عام 1966 في كتابه البعد الضمني
 Tacit dimension، وفي كتابه المعرفة الشخصية Personal Knowledge عام 1973 أشار مرة
 أخرى لهذا المفهوم من خلال عبارته الشهيرة: (إننا نعرف أكثر بكثير مما يمكننا أن نتحدث)⁽²⁾.
 والمعرفة الضمنية عند ناونكا وتاكوشي هي معرفة الكيف Know-how، وهي تتصف بالمعنوية
 وصعوبة التعبير عنها علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها ونسجاً على ذلك يصبح
 نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً، وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوب الأفراد وهي تشير
 إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، وأنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة، وأن أي منظمة تريد

(1) عليان، رنجي مصطفى. 2008. إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص.81.

(2) أبوديه، عماد. 2004. مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية. بحث مقدم لمؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة. عمان:

أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق حفز الأفراد على تشارك المعارف التي يمتلكونها⁽¹⁾.

ثانياً : المعرفة الصريحة الظاهرة : Explicit Knowledge

إن المعرفة الظاهرة هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التفويض والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها⁽²⁾. وتعرف أيضاً بأنها : المعلومات الوثيقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، والمدونات، والتقارير، وسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها⁽³⁾.

ويرى "روسنبرج" أن المعرفة الظاهرة هي معرفة ملموسة ويمكن إحصاؤها ويمكن الحصول عليها، وكذلك ممكنة التخزين والنشر⁽⁴⁾، بينما يشير كل من نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi إلى أن المعرفة الصريحة هي المعرفة المنظمة المحددة المحتوى التي تتصف بمظاهر خارجية ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التقنية تحويلها وتناقلها.

(1) Nonaka, I. & Takeuchi., 1995. *the Knowledge creating Company*, New York: Oxford University press. p.144.

(2) حجازي. 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص.66.

(3) الزيادات، محمد عواد. 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص.40.

(4) Rosenberg, M. J, 2001. *E-Learning Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw Hill.p.43.

إن المعرفة الصريحة التي تمتلكها أي منظمة أعمال هي دون شك أساس المعرفة لديها لأنها تتضمن الكثير من البني التحتية المعلوماتية للإعمال مثل: الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات وحقوق الملكية... الخ، إن إدارة هذا النوع من المعرفة سهلة غير أن الواقع ليس كذلك، وقد دلت تجارب كثيرة على أن توفر هذه المعرفة في منظمة ما لا يعني سهولة الاطلاع عليها والوصول إليها والإفادة منها بالضرورة وذلك بسبب البيروقراطية أحيانا أو سوء التنظيم أو التخزين الخ⁽⁶⁾.

ومن أبرز سمات المعرفة الصريحة أو الظاهرة أنها قابلة للمشاركة، ويمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم، ويمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونيا، ومن ذلك يتضح السبب في سعي المنظمات إلى الحفاظ على المعرفة الظاهرة وزيادة مخزونها كجزء من عملية التعليم المنظمي.

وعلى أي حال فإن نوعي المعرفة المذكورين (الضمنية والظاهرة) متكاملان بغض النظر عن خصائص كل منهما وقابليته للإدارة وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما أن تجد المنظمة الأساليب أو الطرق المناسبة لنقل مذهب النوعين من المعرفة أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (منظمة) ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة⁽⁷⁾.

وهناك أربعة أنماط من عمليات تحويل المعرفة بين الضمنيين:

1. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى. عند المشاركة بالمعرفة الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

2. عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى: عندما يخرج الفرد أجزاء من المعرفة الظاهرة بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

(1) أبوديه، 2004. مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية. ص.6.

(2) الزيادات، 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ص.42.

3. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة : وهذه العملية تعد من أساسيات التوسع في قاعدة

المعرفة التنظيمية من خلال تدوين الخبرات وترميزها وتخزينها بالشكل الذي يمكن من إعادة

استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

4. عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية: عندما يبدأ الفرد بتطبيع المعرفة الظاهرة أو

المشاركة فيها واستخدامها في توسيع معارفه الضمنية⁽¹⁾.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

(1) Nonaka, I. & Tekeuchi., 1995. *the Knowledge creating Company*, New York: Oxford University press. p.151.

إتجاهات تطور المعرفة في الدول العربية:

تتمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في عصر العولمة ، وهذا يعني أهمية التحول إلى مجتمع المعرفة في عالم اليوم، في الوقت الذي تعاني الدول العربية من فجوة واضحة في هذا المجال على الرغم من محاولة البعض منها الانفتاح نحو عالم المعرفة لتواكب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والسير في ركاب الدول المتقدمة .

إن بناء مجتمع المعرفة يعتمد على ثلاثة ركائز أساسية هي : استيعاب المعرفة، واكتساب المعرفة ، ونشر المعرفة وفي الجزء التالي نتناول هذه الركائز الثلاثة بالشرح والتفسير⁽¹⁾ :
 أولاً : استيعاب المعرفة:

يتضمن استيعاب المعرفة تويد الأفراد بالقدرة على استخدام المعرفة من خلال الركائز التالية:

1. التعليم :

لقد أحرزت الدول العربية خلال السنوات الماضية تقدماً في تقليص الامية ونشر التعليم ، إذ انخفض معدل الامية بين البالغين من 60% سنة 1980 إلى 29% سنة 2010، ومع ذلك فان معدلات الأمية في الدول العربية لا تزال أعلى من المتوسط العالمي وأعلى من متوسطها في الدول المتقدمة والدول النامية، أما نسبتها حسب النوع إناث وذكور فتبقى بين الإناث أعلى منها بين الذكور، وعند المقارنة مع نسبتها على المستوى العالمي والدول المتقدمة والدول النامية فتبقى النسبة أعلى في الدول العربية مقارنة مع هذه الدول⁽²⁾.

(1) سلامة، عبد الباسط محمد. 2010. *الاتصال وتكنولوجيا التعليم*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص.20.

(2) الأمين، عبد الوهاب. 2012. "مقتطفات اقتصادية". *مجلة بحوث اقتصادية عربية*. ع 68. القاهرة : الجمعية العربية للبحوث

وفيما يخص نشر التعليم فقد كان أكثر من 95% من الذكور و85% من الإناث سنة 2010

ملتحقين بالمدارس الابتدائية، وما يقارب 80% من الذكور و75% من الإناث ملتحقين بالمدارس الثانوية، وعلى مستوى التعليم العالي تفوقت الدول العربية في أدائها على جميع الدول النامية باستثناء أمريكا اللاتينية والكاريبي من حيث جميع معدلات التحاق الإناث والذكور.

وهذه النسب لعز الزوجه نحو تنمية القدرة البشرية المعرفية في الدول العربية، وتعكس هذه الإنجازات توجه طويل الأجل لهذه الدول نحو بناء نظم تعليم تستجيب لمتطلبات واحتياجات الأجيال الجديدة القادمة، غير انه ورغم الخطوات الواضحة المعالم التي خطتها الدول العربية في مجال التعليم (خاصة منذ منتصف القرن العشرين وحتى الآن) إلا أن الإنجاز التعليمي فيها ككل لا يزال متواضعا، إذا ما قورن بالإنجازات التي تمت في أماكن أخرى من العالم وفي نفس المجال⁽¹⁾.

2. البحث والتطوير:

يمثل البحث والتطوير مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات كمدخلات، وتكون مخرجاتها معرفة جديدة، أو توسيع لمعرفة قائمة، ويعد استقصاء المنهجيات في سبيل زيادة المعرفة، وبالنظر إلى ما أحرزته الدول العربية من تقدم في هذا المجال حتى الآن نجد أنه مازال ضعيفا نسبيا، إذ يلاحظ الطبيعة المحدودة لمخرجات البحث والتطوير ومحدودية استغلالها في الدول العربية، ويعد مقارنة ناتج النشر العلمي نسبة للفرد مؤشرا على أداء هذه الدول، إذ يلاحظ أن متوسط الناتج فيها لكل مليون فرد يمثل 2% تقريبا من نظيره في الدول الصناعية سنة 2010، رغم إن الناتج العلمي قد ازداد من 11 ورقة بحثية لكل مليون فرد سنة 1985 إلى 36 ورقة بحثية لكل مليون فرد سنة 2010.

(1) الدعمة، إبراهيم مراد. 2011. التنمية البشرية والنمو الاقتصادي. بيروت: دار الجيل للنشر والتوزيع. ص.140.

ويعد تمويل البحث والتطوير في الدول العربية من أكثر المستويات انخفاضا في العالم ، إذ بلغ

معدل الإنفاق العلمي نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي 1.4% في الدول العربية سنة 2010 مقابل 4 %

لليابان لنفس السنة (1).

أما عن عدد علماء البحث النشطاء وعدد المقالات ذات الاقتباسات لكل مليون فرد سنة

2010 بلغ في الولايات المتحدة 766211 عالماً، تليها سويسرا وأستراليا، أما في الدول النامية مثل الهند،

الصين، كوريا، فقد بلغ عدد علماء البحث (23255، 25558، 49509) على التوالي، أما في الدول

العربية مثل مصر، السعودية، الكويت، الجزائر فقد بلغ عدد علماء البحث (2884، 4915، 9782)

، على التوالي (2362،

وفيما يخص عدد المقالات التي يزيد الاقتباس منها عن 40 مرة، فقد بلغ في الدول المتقدمة

سويسرا وأستراليا (923، 680) على التوالي، أما في الدول النامية (الهند ، الصين ، كوريا) فقد بلغ

(234، 331، 311) على التوالي، وفي الدول العربية المذكورة أعلاه فقد بلغ (265، 211، 112، 109) على

التوالي (2).

ويتبين من المؤشرات المعروضة في أعلاه إن نوعية الإنتاج العلمي في الدول العربية الداخلة في

المقارنة ينخفض عن مستواه في الدول النامية ، وهو أقل بكثير من الدول المتقدمة.

(1) الشراح، رمضان. 2013. "البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة". المجلة العربية للإدارة.

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية . ج 23. ع 2. ص.79.

(2) الأمم المتحدة. 2010. "تقرير التنمية الإنسانية العربية". برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. نيويورك: الأمم المتحدة. . ص.65.

3. الفجوة الرقمية:

يمكن توضيح الأبعاد المختلفة للفجوة الرقمية من خلال الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة والتي تشمل: الحصول على المعلومات، وتنظيم المعلومات، واستخلاص المعرفة، وتطبيق المعرفة الجديدة . بالإضافة إلى العناصر الأساسية لإقامة صناعة المعلومات والتي تشمل محتوى المعلومات ومعالجتها وتوزيعها⁽¹⁾.

ويمكن القول إن من أهم الأسباب وراء إعاقة سريان التيار المعرفي في الدول العربية، هو أن المعرفة في قطاع المعلومات وثيقة الصلة بالتكنولوجيا مما يجعل عمليتي توليد المعرفة وتوظيفها رهنا بمستوى التقدم التكنولوجي، وهذا ما تفتقر له المؤسسات الرسمية في الدول العربية.

ومن خلال الإحصاءات التي أجريت لعدد من المؤشرات مثل: عدد الهواتف الثابتة، وعدد الحواسيب الشخصية ، وعدد مواقع الانترنت ومستخدامها منسوبة إلى إجمالي عدد السكان، تبين إن الدول العربية تأتي ضمن الشرائح الدنيا لهذه التوزيعات، إذ فيما يخص نسبة الهواتف الثابتة وعدد الحواسيب الشخصية إلى إجمالي عدد السكان ؛ تأتي الدول العربية في موضع لا بأس به، إلا أنها تأتي في ذيل القائمة فيما يخص عدد مواقع الانترنت وعدد مستخدمي هذه الشبكة.

ومن هنا يمكن القول ان المؤشرين الأخيرين أكثر دلالة على مستوى التسمية المعلوماتية والمعرفية، حيث يعبران عن مدى تجاوب المجتمع العربي مع تقانات المعلومات والاتصال، وعلى مدى استيعاب المعرفة من خلال تزويد الأفراد بالقدرة على استخدامها .

(1) الأمين، 2012. "مقطعات اقتصادية". مجلة بحوث اقتصادية عربية. ع 68. ص. 19.

وتبقى هناك مجموعة من الأسباب لها الأثر في توسيع الفجوة الرقمية بين المجتمع العربي والمجتمع

المتقدم، منها (1):

- إن تقانات المعلومات والاتصال ذات قابلية عالية للاحتكار لصالح الدول المتقدمة.
 - إن انتقال اقتصادات العالم المتقدم إلى اقتصاد المعرفة عمل على تحويل عملية إنتاج المعرفة على أساس الربحية .
 - ارتفاع كلفة إنشاء البنى التحتية لطرق المعلومات فائقة السرعة، وهذا ما تعجز الدول العربية عن تحقيقه.
 - ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن نجاح الدول العربية في تضيق الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة يعتمد بشكل أساسي على تضيق الفجوة بين الدول العربية بعضها وبعض، وهذا يشير إلى ضرورة إقامة تكتل عربي على أساس معرفي.
- ثانياً: اكتساب المعرفة:

يعد اكتساب المعرفة وسيلة هامة لزيادة قدرة الإنسان، ذلك إن المعرفة (To Know-How) (بمعنى كيف نتج؟) هي العنصر الرئيس في إنتاج السلع والخدمات، وعليه فإن هناك تكاملاً بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية في أي مجتمع، وعلى هذا الأساس فإن قدرة المعرفة وكيفية تطورها يؤديان إلى ضعف القدرة الإنتاجية، وتضائل فرص التنمية في الدول التي تعاني من نقص فيها، إذ أصبحت المعرفة المحدد الأساس لمقدرات الدول في الماضي وعالم اليوم (2).

(1) الدعمة. 2011. التنمية البشرية والنمو الاقتصادي. ص.140.

(2) Hayek, freidrich . 2007. *Economics and knowledge. Economica*. London: n.pb. p.201.

ونظراً لما تعانيه الدول العربية من ضعف في التطور التقني فإن اكتساب المعرفة يجب أن لا يقتصر على بناء قاعدة معرفية لتوليد معرفة جديدة فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى جني المعرفة المتواجدة في أماكن أخرى من العالم.

ويجب أن يتم ذلك عن طريق الانفتاح نحو أسواق المعرفة العالمية، وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار، والعمل على استيراد وتكييف التقانة واستيعابها من خلال الممارسة ريثما تتوافر البيئة الضرورية للتطوير التقني العربي والمتمثلة في إنشاء نظام إنتاج واسع ومتنوع نابض بالحياة، وسوق قادرة على توفير تكاليف التطوير التقني فيها، وهذا هو بالذات ما تفعله الدول العربية في الوقت الحالي، إذ يستورد أحدث التجهيزات التكنولوجية استجابة لرغبات المستهلك العربي وتماشياً مع متطلبات العالم الجديد، ولكن يبقى السؤال الأهم هل يكفي المجتمع العربي بما تقدمه الدول العربية أمام رغبته في دخول مجتمع المعرفة⁽¹⁾؟

إن الشروع في العمل على اكتساب المعرفة يتطلب الاستفادة من بعض العوامل الإيجابية، ومنها إن تكلفة الأجهزة الالكترونية في الوقت الحاضر هي نصف تكلفتها قبل خمس سنوات، وإن اكتساب المعرفة يمكن تسخيره عن طريق تلبية الطلب لإشباع رغبة الأفراد في الدول العربية للدخول إلى مجتمع المعرفة مع ما يتناسب والتطور التكنولوجي الذي يرخيه به العلم المتقدم. وبما يخص وخصوصية المجتمع العربي، ويتم ذلك من خلال تحسين القدرات المؤسسية البشرية بوضع برامج مناسبة وتنمية قطاع المعرفة كقطاع منتج، ومحاولة إحلال إنتاج المعرفة في المدى المتوسط محل استيرادها من الخارج⁽²⁾.

(1) الشراح. 2013. "البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة". المحلة العربية للإدارة. ص.85.

(2) المرجع نفسه ص.87.

ثالثاً : نشر المعرفة :

إن بناء راس المال البشري راقى النوعية هو تحدي المستقبل في الدول العربية مجتمعة ، وإن الفرد العربي كمتطلع نحو عالم المعرفة وبأوسع نشاطاته لا يكتفي بأن يكون مكتسباً للمعرفة وإنما يسعى للحصول عليها ليتمكن من المشاركة الفاعلة في عالم القرن الحادي والعشرين . لذا من الضروري إعطاء الأولوية لتخفيض تكلفة الوصول إلى الانترنت والذي يعتبر وسيلة أساسية لنشر المعرفة بحيث تصبح متاحة لجميع الأفراد.

أما بالنسبة للموارد البشرية وتطوير العنصر البشري فينبغي أن تعطى الأهمية لتدريب كوادر متخصصة وتأهيل كعملة الحاسوب وذلك لكي يتمكنوا من تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد على استخدام الحاسوب الذي يعتبر الأساس في استخدام الانترنت⁽¹⁾.

كما أن التنسيق بين الدول العربية يعد أساساً لضمان التوافق بين نظم وأساليب المعرفة لربطها مع بعضها البعض والاستفادة من وفورات الحجم الكبير في البحث عن الحلول للمشكلات المشتركة.

ولقد سعت العديد من الدول العربية في مجال نشر المعرفة إلى إنشاء مدن الانترنت لتكون مناطق جذب لمختلف المؤسسات العاملة في تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والعلوم، كما هو الحال في دولة الإمارات العربية المتحدة، إذ أنشئت مجلة دبي للإنترنت، والتي حققت خطوات متقدمة في تطور الشركات الالكترونية، واستخدام تطبيقات التبادل الالكتروني في موانئ دبي لتسريع التبادل التجاري السلعي⁽²⁾.

(1) الأمم المتحدة. 2010. "تقرير التنمية الإنسانية العربية". برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. نيويورك: الأمم المتحدة. ص.75.

(2) الأمين. 2012. "مقتطفات اقتصادية". مجلة بحوث اقتصادية عربية. ع 68. ص.21.

كما توجهت مصر نحو تحرير الاتصالات والمعلومات وإتاحة خدمات الانترنت برسوم اشتراك رمزية وإنشاء القرية الذكية، كما تم إطلاق أول مشروع مشترك بين دبي والأزهر الشريف يهدف إلى إتاحة الإطلاع على المخطوطات الإسلامية وكل ما يتعلق بالمعرفة والثقافة والتراث العربي الإسلامي.

وفي البحرين تم إصدار الهوية الالكترونية للأفراد وتطبيق نظام التصويت الالكتروني بصورة تجريبية سنة 2010، وفي الأردن هناك مبادرة طموحة للقطاع الخاص لإنتاج وتصدير البرمجيات وأجهزة الحاسوب والالكترونيات⁽¹⁾.

على مستوى الحالة المعرفية للعالم العربي فلا توجد سياسات معلوماتية ومعرفية واضحة المعالم، إضافة إلى الفوضى في اقتناء نظم المعرفة، كما إن المشكلة القائمة في الدول العربية لا تتمثل بندرة أو وفرة المعرفة بقدر ما تتمثل بعدم كفاءة انتشار واستخدام هذه المعرفة، والعامل الأساس هو عدم قدرة التعليم في هذه الدول على توفير متطلبات الماكينة بحيث أصبحت الدول العربية بعيدة نوعاً ما عن المعرفة والمعلومات والتفاني العالمية فضلاً عن استبعاد دور المرأة في نشر المعرفة في هذه الدول.

ولذا كان لا بد من تركيز الجهود في إيجاد الآليات اللازمة لإحداث وفورات في تكلفة المعرفة لإيصال المعرفة إلى أكبر عدد من الأفراد ولتوسيع إمكانية وصولهم الأفراد تقانة المعرفة وتيسير اكتسابها واستيعابها في هذه الدول لا بد من استراتيجيات تقوم باتباعها، منها توفير فرص متقدمة للتعليم ووضع السياسات الصحيحة وتنفيذها، بالإضافة إلى توجيه توجهات تجالوب مع دمج قطاعات المعرفة والاتصالات والمعلومات العربية مستفيدة من ذلك في تعزيز استخدام تقانات المعرفة.

(1) الأمين. 2012. "مقتطفات اقتصادية". مجلة بحوث اقتصادية عربية. ع 68. ص. 22.

(2) الشراح . 2013. "البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة". المجلة العربية للإدارة. ص. 85.

المبحث الخامس

إدارة المعرفة

تمهيد:

يمكن القول بأن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة والكتاب، وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً، ويعتبر (إيريك سيفي) Erik Sveiby أول من نفع إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وذلك في كتابه المعروف باسم (The Know-How Company) أو الشركة المعرفية الذي صدر في عام 1986، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف عن رأس المال المعرفي عام 1989⁽¹⁾.

وفي عام 1985 قامت شركة هاوليت باكارد (HP) Hewlert Packard بإطلاق برامج قناة معرفية تسمى Managing Knowledge for the computer dealer channel وهي عبارة عن شبكة أخبار تتضمن برنامج لإدارة المعرفة.

في عام 1991 نشر توم ستيورات أول كتاب عن رأس المال الفكري وتوالت أيضاً المؤتمرات فكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994، وفي عام 1995 ظهر الكتاب الأكثر شهرة في مجال إدارة المعرفة من قبل نوناكا وتاكيوشي، والذي جاء بعنوان (the Knowledge creating Company) أي الشركات المولدة للمعرفة، وبذلك أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية من حيث الإنتاج الفكري في المجالات الإدارية⁽²⁾.

(1) الثبيتي، 2002. إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في المنظمات . ص.380.

(2) Davenport, T.H. & Prusak, L. 2001. "Working Knowledge-How Organization Manage What they Know". Boston : Harvard Business School Press . p.26.

مفهوم إدارة المعرفة :

يرى هانسن أن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة، أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة (أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات تعلم Learning organizations يتولى مديروها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها⁽¹⁾.

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين، وعلى الرغم من اتساع الدراسات في موضوع إدارة المعرفة إلا أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، كما أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق للمصطلح حتى الآن.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، أما الثاني فهو عدم إمكانية هذا الموضوع، بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها⁽²⁾.

ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية:

1. المدخل المعلوماتي لإدارة المعرفة: الذي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

(1) Hansen, et al. 1999. *what's your Strategy for Managing Knowledge?* . U.S.A: Harvard Business School.p .98.

(2) الكبيسي. 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. ص.34.

2. المدخل التقني لإدارة المعرفة: الذي يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية القرارية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
3. المدخل الثقافي لإدارة المعرفة: الذي يهتم بالإبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول التعلم المتواصل، وبناء منظمات ساعية للتعلم⁽¹⁾.
- وفي كل هذه المدخلات تسعى إدارة المعرفة كما هو واضح إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمارة المعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.
- ولذلك يعرف "هاكيت" Hackett إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في معلومات المنظمة المتاحة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"⁽²⁾.
- ويعرف "روزينبيرج" Rosenberg إدارة المعرفة على أنها "إيجاد وتخزين ومشاركة في المعلومات المفيدة وممارسة وتبصر في المجتمعات التي تتشابه في الاهتمامات والاحتياجات"⁽³⁾.
- أيضاً عرفها "مارويك" Marwick بأنها: "مجموعة من الأعمال النظامية والمرتبطة والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها"⁽⁴⁾.
- كما عُرِفَتْ بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من

(1) Malhotra, Y. 2000. *knowledge Management & knowledge Organization* New York: Oxford University press.p.83.

(2) Hackett, 2003. *Brian Beyond Knowledge " New Ways to Work and learn"*. New York: The Conference Board.p.6.

(3) Rosenberg, M. J, 2001. *E-Learning Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw Hill.p.92.

(4) Marwick, A.D, 2001. *Knowledge Management Technology*. New York : McGraw- Hill. p.43.

بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي" (1)

ويرى "شويها" Chou Yeh أن إدارة المعرفة هي : "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكار من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء العملاء" (2).

ويرى الأكلي أن إدارة المعرفة هي : "عملية التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، وجمعها وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل إستخدامها وتشاركتها" (3)

ويخلص الباحث مخلص إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، ويرى أن إدارة المعرفة عبارة عن عمليات منظمة تمثل في تشخيص وإكساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتوليد ميزة تنافسية .

(1) السلمي، 2001 . الإدارة بالمعرفة . ص. 226.

(1) Chou Yeh, Yaying . 2003. " The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education". *Journal of College Teaching & learning*, Vol. 2. .p.35.

(3) الأكلي، علي ذيب . 2008 . إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات . الرياض : مكتبة العبيكان . ص. 26.

الرؤية الإسلامية لإدارة المعرفة

على عكس العقل الغربي الذي يدرك معاني المعرفة كشظايا من الدلالات المتناثرة والطافية على سطح الواقع يدرك العقل الإسلامي المعرفة من خلال كلياتها وسياقها التاريخي، فبينما تُصنّف المعرفة في الأدبيات الغربية على أنها معرفة صريحة ومكتوبة أو ضمنية وغير نصية، فإن من وجهة النظر الإسلامية تُحصل المعرفة بثلاثة طرق هي: الحواس والعقل والقلب، وتمثل الحواس وكذلك العقل الجانب المادي متقابل الجانب الروحي الذي يمثله القلب وقوى الإدراك الأخرى وفي مقدمتها الخيال.

الحواس موجودة في الإسلام منذ إن خلقه الله، والمحسوسات لها وجود خارجي منفصل عن الذات العارفة ويقع السبب ما بين الحس والوجود الخارجي، أما القلب فهو طريق للإيمان ويعمل عند الفارابي فوق حدود العقل ولهذا فإن العقل يُثبت الغيبات والقلب يؤمن بها.

إن الفارق ما بين نظرية المعرفة في المنظور الإسلامي والفكر الغربي - بما في ذلك الأدب التقليدي لإدارة المعرفة - يتمثل في مصادر المعرفة وخوارزميات تكوينها وابتكارها، فالمعرفة لا تبدأ من العقل وإنما من الوجود وما يمثله من بيئة محيط خارجي⁽¹⁾.

إن الوجود والسياق لا يعدو عن كونه بيئة حاضنة لعمليات تكوين المعرفة كما نرى في المنظور الياباني والغربي لإدارة المعرفة، بينما يمثل الوجود الطبيعي والبيئي المصدر الأهم للمعرفة بكل أنواعها وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي.

(1) الجابري، محمد عابد. 1998. "ابن رشد" سيرة وفكر". بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. ص. 47.

إن جدلية تكوين المعرفة في الفكر الاسلامي تبدأ من الحواس إلى المخيلة وإلى العقل في مراحل ومراتب من التجريد والانتزاع (أي العمليات التي تنتقل بها الصورة من المحسوس إلى المعقول).

ويتجاوز المنظور الاسلامي للمعرفة النظرة الغربية التي لا ترى في المعرفة سوى ما هو مكتوب ومرمز لأن الانسان في المنظور الاسلامي هو محور عملية المعرفة وعمارة الكون والاستخلاف فيه.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن تحديد أهم المبادئ التي يستند عليها المنظور الاسلامي لإدارة المعرفة بما يلي

- إن مصادر المعرفة متعددة ومتداخلة وأهمها الحس والعقل والقلب، وبالنتيجة فإن المعرفة على نوعين تصورية وتصديقية، المعرفة التصورية حسب نظرية الأنواع الاسلامية تشكل كمعاني عن طريق الحس ثم يكمل الذهن بناء الصور الذهنية، فيبدأ بذلك دور الابتكار والانشاء وهو الذي تصطلح عليه هذه النظرية بالانتزاع حيث يولد الذهن مفاهيم جديدة خارجة عن دائرة الحس.
- إن المعرفة الانسانية (والتنظيمية) صيرورة مستمرة في تصاعد وتقلص دائم تبيد بالحواس ثم المخيلة والعقل.
- يتقدم البعد الوجودي على نظرية المعرفة وهو اتجاه معاكس للنظرة الفلاسفية الغربية وبالتالي لا بد من الاعتماد على المجال المشروع للعقل من أجل بناء معرفة أكيدة، وبعبارة ابن خلدون نفسه فإن العقل ميزان صحيح واحكامه يقينية لا كذب فيها.

- قدم المعرفة الانسانية لاحدود له لأن العالم يُعمره الوجود بالقوة وممتلئ به، وأن ما يوجد بالقوة لا يد ان يخرج إلى الفعل فالطبيعية لا تفعل باطلاً كما يرى ابن رشد، إن المعرفة تتقدم وتتراكم عند ابن رشد عبر الأجيال وأن المتقدم السابق يمهد الطريق للمتأخر اللاحق، ويمكن تطبيق هذا المفهوم على المعرفة التنظيمية وتراكمها وتقدمها عبر اجيال العاملين في المنظمة (1).
- إنسانية المعرفة هي قاعدية الفهم والتفاهم والمشاركة وهي جميعها قائمة على تطابق العقل والوجود البشري وهو عند ابن رشد فضيلة أخلاقية، أما العقل فهو ليس أكثر من إدراك نظام الاشياء الموجودة وترتيبها، لذلك أوجب الشرع النظر بالعقل في الموجودات من خلال إستنباط المجهول من العلوم واستخراجهم منه وهذا هو القياس كما يقول ابن رشد.
- وهكذا فإن المعرفة في الإسلام تأتي من الحس والعقل والنقل، وعند الصوفيين تأتي أيضاً من القلب، فمعرفة القلب هي الإدراك الشامل وغير المباشر للأشياء بينما معرفة العقل هي إدراك جانب من جوانب الاشياء، المعرفة الأولى بتجربة ومشاهدة والمعرفة الثانية حكم تجريدي، وفي كل الأحوال - وبغض النظر عن مصدر المعرفة - يمكن للإنسان الوصول الى الحقيقة، والحق وهو ثمرة الحكمة مثلما أن الحكمة هي قمة المعرفة (2).
- إن عملية إدارة المعرفة من المنظور الإسلامى ترتبط بشكل كبير في التفكير مختلف إختلافاً جذرياً وشاملاً عن أنموذج العقل الغربي، ومن أبلغ المقارنات بين العقل الإسلامى والعقل الغربى ما قدمه لنا مالك ابن نبي من خلال قرائته العميقة والذكية لقصة حي بن يقظان لابن طفيل التي تمثل منهج تفكير العقل الإسلامى، وقصة روبنسون كروزو لدينال ديفوي، فبينما يبدأ روبنسون كروزو في عزله من وقائع ملموسة محاولاً التغلب على كآبة الوحدة بالعمل ثم يبيّن أفكاره حول الاشياء التي

(2) الجابري.1998. ابن رشد " سيرة وفكر". ص.23.

(1) الكردي.1992. نظرية المعرفة بين القرآن والسنة. ص.32.

تخبط به فإن مغامرة الوحدة لحي بن يقظان تأخذ اتجاهاً مختلفاً ومعاكساً وبخاصة صدمة موت الغزاة التي تبنته كطفل منعزل فيبدأ من جزع الموت صعوداً الى عالم الروح وفكرة الخالق، إنه صعود بالفكر إلى الخالق، وهذا يعني أن منهجية تفكير العقل الإسلامي تبدأ من المطلق الى النسبي ومن العام الى الخاص ومن الكل الى الجزء ومن التجريد الى التفصيل. عقلٌ يخلق كطائر حر الى السماء قبل أن يهبط يختصيه الى الأرض على عكس العقل الغربي الذي ينشغل بالمداديات والجزئيات ويبني فكره بناءً على ما يكتشف من علاقات بن عناصر المادة والطبيعة⁽¹⁾.

إدارة المعرفة والدعوة الإسلامية :

يعتبر علم الدعوة من العلوم الحديثة نسبياً على الرغم من قدم تاريخ ممارسة الدعوة منذ مبعث النبي ، فالكتابات العلمية المنهجية قام بها المتأخرين بل حللهم من العلماء المعاصرين، وقد أورد العلماء تعريفات مختلفة للدعوة دارت كلها حول إخبار من ليس لديهم معرفة بالإسلام بعقيدة المسلم وعباداته وواجباته نحو ربه الذي قال تعالى: ﴿ وَمَا جَاءتِ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾⁽²⁾

وفي العصر الحالي لم تعد الدعوة قاصرة على التعليم والبلغ لأنها تعيش في مجتمعات عرفت الإسلام وتعلمته ولكنها لم تطبقه، ويحتاج التطبيق إلى حركة إصلاحية للمجتمع، كما أن وسائل الاتصال الحديثة من إذاعة وتلفاز وإنترنت وفضائيات جعلت من التبليغ والتعليم مهمة سهلة وأصبحت المشكلة في كيفية تطبيق الدين الإسلامي في ظل الوضع العالمي الجديد والمشكلات التي تواجه الإسلام والأمة الإسلامية.

(1) ياسين. 2012. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري - رؤية إسلامية. ص. 32.

(2) القرآن. الذاريات 51: 56.

من هنا يمكن تعريف الدعوة بأنها: "الحركات التي يقوم بها دعاة المسلمون مستغلين علم الدعوة النهوض بالمجتمع حتى يسود الإسلام الأرض عقيدةً ومنهجاً مع مراعاة كافة العلوم التشريعية والتطبيقية الحديثة للوصول إلى غايتهم"⁽¹⁾.

والداعية هو الذي يقوم بإدارة المعارف الإسلامية للنهوض بالمجتمع المسلم حتى يسود الإسلام الأرض عقيدةً ومنهجاً مع مراعاة كافة العلوم التشريعية والتطبيقية الحديثة، ومن خلال مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم الدعوة لنخرج بأن الدعوة هي إدارة للمعرفة والداعية يمكن أن يكون الشخص الذي يدير المعارف الشرعية في مختلف المجالات الحياتية لخدمة نشر الدعوة الإسلامية، فكل من يقوم بعمل - ابتغاءً لمرضاة الله - يساعد في نشر الدين الإسلامي وتوسيع دائرة المسلمين فهو داعية.

ومن جوانب إدارة المعرفة بالدعوة المراحل الدعوية وهي كما في شكل رقم (3) التالي:

شكل 3: المراحل الدعوية⁽²⁾

التبليغية

التكوينية

التنفيذية

(1) الهادي، محمد زين . 2010. منهج تقليم الدعوة . ط 4. الخرطوم : دار مركز الكتاب للنشر. ص.15.

(2) أبودوم، إقبال عبد الرحمن . 2010. إدارة المعرفة والدعوة الإسلامية وتحقيق الريادة " نموذج مجتمع النبي صلى الله عليه وسلم " .

بحث مقدم للمؤتمر الريادية في مجتمع المعرفة. عمان : جامعة الزيتونة. ص.12.

ومن الملاحظ أن مراحل الدعوة تتحرك وفق الترتيب اعلاه حيث أن المرحلة التبليغية تقوم بنشر أصول المعرفة والمبادئ الإسلامية ثم المرحلة التكوينية ويقصد بذلك تكوين مجتمع المعرفة الإسلامي وفق عقلية إسلامية انتهجت المنهاج الإسلامي كموجه للسلوك البشري في كافة مناحي الحياة ليستمر التداول المعرفي بين الأجيال ومن ثم توليد معرفة معاصرة وفق مقتض الحال في اطار الاسس والمبادئ الاصولية، ثم أخيراً يتم في المرحلة التنفيذية تطبيق قيم ومعاني الإسلام في واقع الحياة .

ويستمر هذا الأمر في حلقات دائرية أفقية وفق تراكم معرفي علي مر العصور ومختلف البيئات الإنسانية، من خلال هذه المراحل يتضح أن عملية الدعوة لاتستقيم إلا من خلال الادارة المستمرة للمعرفة الإسلامية⁽¹⁾.

مبشرات التحول في انجاء إدارة المعرفة.

هناك العديد من المبررات التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط التالية⁽²⁾:

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها تعظم موجودات المنظمة.
- العولمة أسهمت في تسهيل خلق وتبادل المعلومات والمعرفة.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت عملية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عملياتها وأنشطتها.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، وأنها أهم من المصادر التقليدية مثل: الأرض ورأس المال والعمل.

(1) أبودوم، 2010، إدارة المعرفة والدعوة الإسلامية وتحقيق الريادة . ص.12.

(2) السحيمي، زينب عبدالرحمن. 2009. جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة - حالة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز للقطاع الحكومي". الرياض: معهد الإدارة العامة. ص.6.

- تزايد إدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة واحدة.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات، وكما سبق أن أوضحنا أنه يمكن النظر إلى جدلية البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة بأنها سلسلة من القيمة المضافة تتدفق من البيانات وهي المادة الخام ذات القيمة المنخفضة المعلومات ذات القيمة المضافة بعد معالجة البيانات والتي يمكن أن تتحول إلى معرفة تتسع إلى رؤية أشمل من المعنى المباشر للمعروفة.
- التغيير الواسع والسريع في الزوايا واتجاهات العمليات جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتحديد والتنوع.
- تهدف إدارة المعرفة إلى الإبداع والوعي والتنظيم الفعال والتكيف للاضطراب والتعقد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، وكلها مزايا تهدف المنظمات المعاصرة إلى تحقيقها.

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، فإدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تبناها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

- جمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قاعدة معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ماركسها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار عن طريق زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

(1) الزبادات. 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ص.60.

- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر عن طريق تشجيع سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية .
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق هذه الأهداف فإنه سيتم إيضاحه في الجزء التالي الخاص بمجالات إدارة المعرفة والذي يليه والمعلق بعمليات إدارة المعرفة⁽¹⁾.

مجالات إدارة المعرفة:

أيًا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس جزءاً جديداً من أجزاء المنظمة وإنما يمس المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والأنشطة داخل المنظمة، وهناك أربع مجالات رئيسة لإدارة المعرفة وضعها ويج Wiig، والشكل رقم (4) التالي يوضح مجالات إدارة المعرفة كما وضعها ويج⁽²⁾:

(1) الزيادات، 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ص.64.

(2) Wiig, Karl. 1994. knowledge Management. The Central Management focus for Intelligent Acting Organization, U.S.A: Schema press, p. 37.

شكل 4: مجالات إدارة المعرفة عند ويج (1)



وكما يتضح من الشكل (4) هذه المجالات ينبغي إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات

متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر على المحور التالي:

- 1- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات.
- 2- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، العقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- 3- مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- 4- مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

(1) Wiig, Karl. 1994. knowledge Management. The Central Management focus for Intelligent Acting Organization, U.S.A: Schema press, p. 39.

كما يعدد ويبح المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي⁽¹⁾ :

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها.
- استكشاف مصادر المعرفة التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبتها بفعالية.
- تيسير عملية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها ملائمة.
- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة Knowledge-Base ومخازن المعرفة الأخرى.
- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق المصالح الأفضل للمنظمة.
- تسهيل استخدام المعرفة، وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تُستخدم بالشكل المناسب وبفاعلية، وأنها تلي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

(1) Wiig, Karl. 1994. knowledge Management. The Central Management focus for Intelligent Acting Organization, U.S.A: Schema press, p. 39.

عمليات إدارة المعرفة :

تعتبر الأدبيات في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج التي قدمها الباحثون لوصف وترتيب عمليات إدارة المعرفة، ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى ستة عمليات جوهرية وفقاً لنموذج منظمة (Fraunhofer IPK 2000) والذي إعتمده Heisig&Vorbeck في دراستهما المسحية حول

الشركات الأوروبية⁽¹⁾

1. تشخيص المعرفة

2. تحديد أهداف المعرفة.

3. توليد المعرفة

4. خزن المعرفة.

5. توزيع المعرفة.

6. تطبيق المعرفة.

أولاً : تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة المعرفية ويشير الكيسي أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة في القواعد⁽²⁾.

(1) Heising, P. & Vorbeck, j. 2000. *Knowledge Best Practices In Europe*. Heidelberg. Germany: Springer Verlag Berlin, p. 114.

(2) الكيسي. 2005. إدارة المعرفة. ص.45.

وتعد عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة تشخيص المعرفة، وتستخدم آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول في عملية تشخيص المعرفة التي تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها⁽¹⁾.

وفي هذا الصدد نشير إلى منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، يتمثل الأول في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر هذه المعرفة.

ويعرف بروسبي (عملية تشخيص المعرفة بأنها: "رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لديها وأحزابها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، وكذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها"⁽²⁾.

ويرى السلمي أن عملية تحديد المعرفة يقصد بها: "قدرة المنظمة على رصد المعرفة الداخلية الكامنة في أذهان العاملين بها وذلك من خلال تقييم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة، والمعرفة الخارجية من خلال التعرف على محتوياتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسقها مع متطلباتها"⁽³⁾.

(1) الكبيسي، 2005. إدارة المعرفة، ص. 47.

(2) بروسبي، جيلبرت وآخرون، 2001. إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح. ترجمة. حازم صبحي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ص. 8.

(3) السلمي، 2001. الإدارة بالمعرفة، ص. 16.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة يمكنها تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال عدة نقاط

أوردتها بروسبي (كالآتي⁽¹⁾):

1. مراكز الاستماع : وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد وهي عبارة عن لقاءات دورية عبر

الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشاكل ذات

الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.

2. برامج البحث الذكية: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على

موقع الإنترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الكم الهائل من المعلومات المعروض، ويزداد

الطلب على هذه التوعية من البرامج لتتقدمها العالية ، ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر

سهولة في الاستعمال.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة وجود شخص مسئول مباشرة عن رصد وحصر الموارد المعرفية

المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية وهو مسئول المعرفة الرئيسي والذي يقوم بمعالجة القضايا

الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، فضلاً عن مسؤوليته عن بيئة البنية التحتية

الملائمة في مجال التقنيات، حيث يكون دوراً تنسيقياً فضلاً عن دوره في تحديد كيفية تعامل المنظمة

مع أصولها الفكرية، تلك المتضمنة مجموعة من العناصر مثل القدوة على الاتصال الإبداعي والمهارة

التحليلية والحدسية⁽²⁾

(1) بروسبي، 2001، إدارة، ص.17.

(2) السلمي، 2001، الإدارة بالمعرفة، ص.19.

ثانياً: عملية تخطيط المعرفة:

وتتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير هياكل العمل الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

وتدرك المنظمات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أيضاً أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف يصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة.

ويشير Heising & Vorbeck إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة واستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ الاستراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة (1).

ويرى الباحث أن الجانب المهم في إدارة المعرفة هو الحق والسعي لتبني التحولات الجذرية وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة والحلول غير التقليدية، وإذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مساهماتهم سوف لا يتمكنون من تحديد نوعية المعرفة التي

تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنتاج.

ثالثاً: عملية توليد واكتساب المعرفة **Generating Knowledge**:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على شراء، وأسر، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص

واكتساب والاستحواذ على المعرفة، وجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة،

ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو

(1) Heising, P. & Vorbeck, j. 2000. *Knowledge Best Practices In Europe*. Heidelberg. Germany: Springer Verlag Berlin, p. 116.

عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، والامتصاص يشير إلى القدرة على فهم واستيعاب المعرفة الظاهرة، ونلاحظ أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص⁽¹⁾.

واقترح "كوكير" Coakes أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأبحاث على ثلاث نقاط جوهرية⁽²⁾:

1. إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
2. تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.
3. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح "كوكير" تنفيذ الأنشطة الآتية لتحويل المعرفة

الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وساعده على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

(1) الكيسي. 2005. إدارة المعرفة. ص. 67.

(2) Coakes, Elayne . 2003. Knowledge Management "Current Issues and Challenges" : U.S.A.:Idea Group Publishing. p. 141.

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة المكافآت والتعويض تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة ظاهرة.

- استخدام تطبيقات مجموعات الحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية⁽¹⁾.

ويجب حجازي أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث العلمي، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد.

وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة⁽²⁾.

وقد قدم (كوين) أربعة مبادئ لتوليد وانتساب المعرفة هي⁽³⁾:

1. تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
2. التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة في المعلومات.
3. التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو العظيمة الشبكية.
4. تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

(1) Coakes, Elayne . 2003. *Knowledge Management "Current Issues and Challenges"* : U.S.A.:Idea Group Publishing. p. 146.

(2) حجازي. 2005. *إدارة المعرفة "مدخل نظري"*. ص. 124.

(3) Quinn, J. B, et al. 1993. *"Managing Professional Intellect Making the Most of the Best"*. U.S.A.: Harvard University press. p. 76.

وقد أكد (نونাকা وتاكوشي) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من

الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

1. الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

2. الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق لتوليد المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة

الظاهرة وهي⁽¹⁾:

1. التفاعل الاجتماعي Socialization: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية ويقصد

بذلك مشاركة الأفراد للمعرفة الضمنية عندما يزاولون عملهم.

2. التجسيد Externalization: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة

الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي وخلق العمل.

3. التركيب Combination: وهي بتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة وذلك من خلال

الاتصال بين الجماعات وخلق العمل ونشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

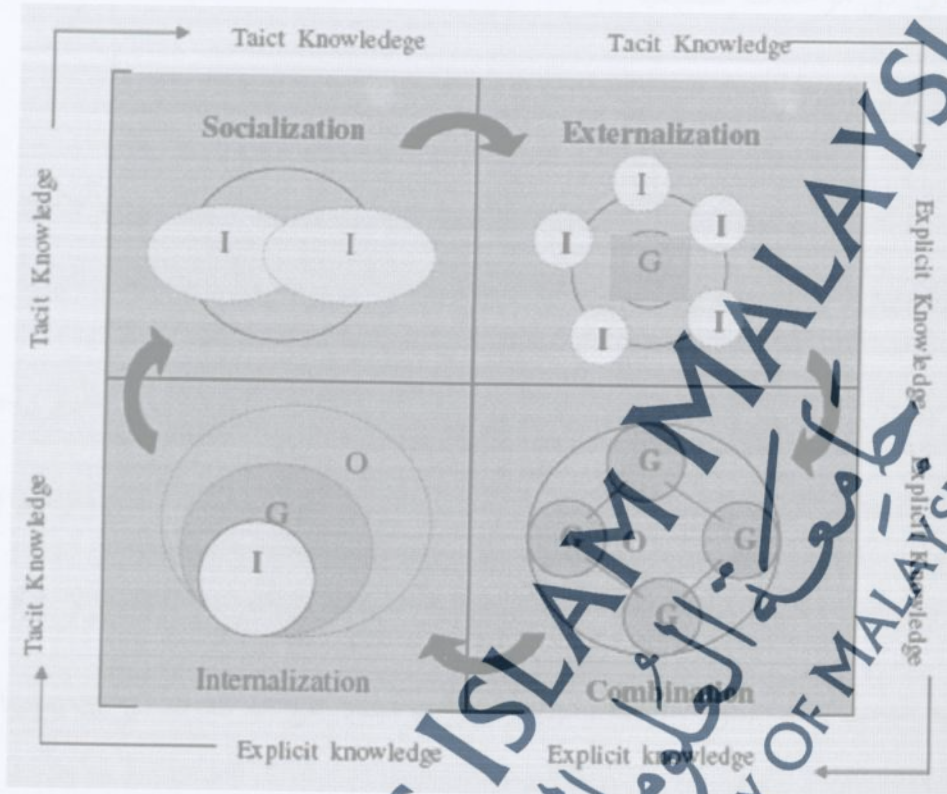
4. الذاتية Internalization: والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال

تكرار أداء المهمة حيث تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، ومثل تحويل المعرفة

التنظيمية إلى روتين عمل يومي وثقافة منظمة.

ويوضح شكل رقم (5) التالي هذه الطرق الأربعة لتوليد المعرفة:

(1) Nonaka, I. & Tekeuchi. 1995. *the Knowledge creating Company*, New York: Oxford University press . p. 59.

شكل 5 : عملية توليد المعرفة⁽¹⁾

ويرى مسلم أن عملية إنتاج أفكار إبداعية جديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، ولذلك فإن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتتمثل حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة⁽²⁾.

أما الروسان أنه لا يكفي لتنمية وتوليد المعرفة في المنظمة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل "البحوث والتطوير" تكون مسؤولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات

(1) Nonaka, I. & Tekeuchi. 1995. *the Knowledge creating Company*, New York: Oxford University press. p. 60.

(2) مسلم، علي عبدالمعادي. 2009. إدارة المعرفة " مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية ". الرياض : معهد الإدارة العامة. ص.129.

الأخرى، وإنما يستلزم الأمر أيضا إيجاد ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية⁽¹⁾.

رابعاً: عملية تخزين المعرفة :

وهي تشمل عمليات الاحتفاظ Keeping، والإدانة Maintenance، والبحث Search، والوصول Access، الاسترجاع Retrieval، ومكان التخزين Warehousing .

إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وتعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى إن لم توضع في قواعد وخرائط وتبرسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لتصبح متاحة للمستخدمين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور الوقت لأن الاستخدام يعيد إغنائها ويجددتها.

إن الوصول للمعرفة يعد المفتاح الأساسي للنجاح، وأغلب المؤسسات لديها وسائل وأسس هيكلية تعد مهمة لإسناد عملية إدارة المعرفة، مثل آلات البحث التلقائي في النصوص المتعلقة بموضوع ما على الإنترنت.

إن إسترجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العامل في موقع عمله⁽²⁾.

(1) الروسان، أسامة أحمد. 2004. إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" . عمان : جامعة الزيتونة.ص.21.

(2) الكبيسي. 2005. إدارة المعرفة.ص.69.

إن عملية الاسترجاع تتحقق عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي، ومن الأساليب الإحصائية أسلوب العناقيد Clusters الذي يرتب البيانات بالطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها، وهي تشبه طريقة ترتيب المحال التجارية للسلع بحيث تتواجد المعرفة المتشابهة مع بعضها.

أما مصطلح إدامة المعرفة Knowledge Maintaining فيشير في مجال إدارة المعرفة إلى عمليات: التنقيح Pruning، والنمو Growing، والتغذية Nourishing وهي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة طوال الوقت، حيث تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة.

وقد اقترح "دوفي" Duffy وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة - خاملة - أرشيف، وحيث أن المعرفة عرضة للاستساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين، ومن مبررات الإدامة إن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وتخزينها في قواعد المعرفة.

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متصلاً وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة، ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها⁽²⁾.

(1) الكبيسي. 2005. إدارة المعرفة. ص. 70.

(2) Duffy, Robert . 2003. Knowledge management Systems for Business, Quorum Books. p. 64.

وعموماً تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لتعدادها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والإحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (1).

ومن المسلم أنه غالباً ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقاً لنوعها ومحتواها والغرض منها ووضعها في شكل مفيد، وتحويلها بطريقة تجعلها قابلة للإستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، كما يجب تصنيف المعرفة بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية، كل هذه الأمور يصعب عادة تنفيذها فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية التي تتواجد في أذهان الأفراد مما يمثل تحدى أمام المسؤولين عن إدارة المعرفة في المنظمات (2).

وقد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ويشير إلى هذا العنصر باسم الذاكرة التنظيمية، والتي ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، النوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد (3).

(1) الكيسي. 2005. إدارة المعرفة. ص. 73.

(2) مسلم. 2009. إدارة المعرفة. ص. 131.

(3) Stein, E. W. & V. Zwass. 1995. "Actualizing organizational memory within formation systems". *Information Systems Research* . Vol. 6 . No. 2. p. 92.

خامساً : توزيع المعرفة Knowledge Distribution

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات ، لذلك تسعى المنظمات إلى تشجيع مشاركة المعرفة، وتوزيع المعرفة هي: " تلك العمليات التي تشمل التوزيع والنشر Distribution والمشاركة Sharing والتدفق Flow والنقل Transfer والتحرك Moving.

إن النشر الفعال للمعرفة لا يعني فقط نقل المعرفة من موقع لآخر داخل المنظمة، ولكن أيضا التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المنظمة، فالمعرفة لا تترك مالكها عندما يتم نقلها للآخرين، ولكن تنمو وتزداد قيمتها في كل مرة تتم فيها عملية النقل للآخرين، ولذلك فإن المهارات والقدرات الفكرية غالباً ما تتجه للزيادة والتحسين باستمرار بالنسبة لوفاء الدين يحرصون دائماً على مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين، وتتوقف القيمة الحقيقية التي يضيفونها للمعرفة على الكيفية التي تتم بها عملية نقل وتدوير المعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

يمكن للقائمين على إدارة المعرفة في المنظمة توزيع المعرفة ونشرها بين العاملين من خلال إنشاء حلقات معرفة Knowledge Circles لإنتاج وتبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة، وعلى مختلف المستويات التنظيمية، ويجب أن يتصف عملها بالاجتماعية، ويتم تشكيل هذه الحلقات من قبل إدارة المعرفة أو فريق المعرفة حسب الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة لإدارة المعرفة، وأن تكون هذه الحلقات منتشرة في كافة القطاعات ولها اجتماعات دورية خاصة بتبادل الخبرات والتجارب واستخلاص النتائج من الممارسات اليومية، وتوثيقها، مع الأخذ في الاعتبار أن نجاح حلقات المعرفة لا يمكن أن يتحقق دون وجود نظام تحفيز فعال، وبيئة عمل مفتوحة⁽¹⁾.

(1) الزيادات. 2008. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ص.119.

وقد حدد مسلم ضرورة توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً

آخر.

2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على

نقلها.

3. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

4. يجب أن تكون لدى وسيلة نقل المعرفة الحافز للقيام بذلك⁽¹⁾.

يشار في هذا الصدد إلى دور مجتمعات الممارسة Communities of Practice التي تأخذ على

عانتها المشاركة بالمعرفة، هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي⁽²⁾:

- فرق المشروع المتنوعة موزعة للتوزيع الداخلي.

- شبكة المعلومات الداخلية (الإنتانيت)

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

- وكلاء المعرفة.

- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

(1) مسلم، 2009. إدارة المعرفة، ص. 131.

(2) Heising, P. & Vorbeck, j. 2000. *Knowledge Best Practices In Europe*. Heidelbergk. Germany: Springer Verlag Berlin, p. 119.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة وهي:

1. إن المشاركة بالمعرفة تختم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
2. اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
3. إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

إن أساليب التدريب والحوار يلزم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

سادساً: تطبيق المعرفة **Applying Knowledge** :

يعد تطبيق المعرفة من العمليات عملياً، وتشير هذه العملية إلى: الاستعمال Use، وإعادة الاستعمال Reuse، والاستفادة Utilization، والتطبيق Applying

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة.

ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار Badaracco⁽²⁾ إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق

الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة Knowledge Manager والذي يقع عليه واجب البحث على

التطبيق الجيد، كما أنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على

أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات

(1) مسلم. 2009. إدارة المعرفة. ص. 135.

(2) Badaracco, josepl. 2004. *The Knowledge link*. U.S.A. : Harvard Business School .p. 27.

الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية - مبادرات العمل - مقترحات الخبير الداخلي - اعتماد مجلس السيطرة على المعرفة - التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى أهمية ترابط وتكامل استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة ككل.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في نجاح إدارة المعرفة لديها يتوقف 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⁽²⁾.

إن عملية تطبيق المعرفة والاستفادة منها يستلزم توافر عنصرين أساسيين هما:

(1) الملكاوي، إبراهيم الخلوف. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص.75.

(2) العلي. 2006. المدخل إلى إدارة المعرفة. ص.123.

أ. العنصر البشري المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة لدى المنظمة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها استرشاداً بأفضل الممارسات ، ويجب على الإدارة العليا للمنظمات منح هذا العنصر القدر الكافي من التمكين وتزويده بالسلطات والصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بعمله مع التنمية والتدريب المستمر له .

ب. العنصر التكنولوجي من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد معلومات ومحركات بحث وغيرها، فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة اليوم في جميع مجالات الأعمال وتوظيفها بشكل فعال إلا من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة⁽¹⁾.

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

1. العمليات الموجهة والمباشرة: تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الشخص الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
2. المعرفة الروتينية: تعني الإنفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد في المنظمة⁽²⁾.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك ميزة التنافسية، ولكنها تشير إلى أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة و تطبيق المعرفة إذ أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواضحة التي تحقق لها النمو والتكيف⁽³⁾.

(1) الملكاوي. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". ص.78.

(2) العلي. 2006 . المدخل إلى إدارة المعرفة. ص.125.

(3) الأمم المتحدة. 2004. "منهجية إدارة المعرفة - مقارنة تجريبية في القطاعات المركزية بالدول الأعضاء في الإسكوا". اللجنة

الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا . نيويورك: الأمم المتحدة. ص.23.

المبحث السادس متطلبات إدارة المعرفة

تمهيد:

طرح العديد من الباحثين والكتاب بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وكان منها مايلي:

يشير العلي وآخرون إلى أن: " البنى التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، واتصالات تطبيقات المعرفة، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة المشتركة العامة"⁽¹⁾.

أما الملكاوي فيؤكد على أنه لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد من توافر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والتي يلخصها في: الهيكل التنظيمي، وأفراد المعرفة، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، وتوفير التكنولوجيا، والالتزام الاستراتيجي⁽²⁾.

ويشير هلالى إلى ما طرحه " دافيندورت " من مجموعة متطلبات تقود مشروع إدارة المعرفة في

أية منظمة للنجاح، وهي :

1. توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
2. هيكل تنظيمي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
3. تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
4. تبني استراتيجية واضحة، ولغة مفهومة لدفع العاملين للاستفادة من نظام المعرفة.

(1) العلي. 2006 . المدخل إلى إدارة المعرفة.ص.303.

(2) الملكاوي. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" . ص.85.

5. دعم الإدارة العليا التام لمشروع إدارة المعرفة⁽¹⁾.

ويخلص الباحث من ذلك إلى أن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك أربعة متغيرات (متطلبات) تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة لإدارة المعرفة، هذه المتطلبات الأربعة هي : المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية، متطلبات الثقافة التنظيمية، وسيقوم الباحث بتناول هذه المتطلبات بالتفصيل.

المتطلبات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تقسيم المتطلبات التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة إلى مجموعتين هما : متطلبات تتعلق ببناء استراتيجية المعرفة، ومتطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي الجزء التالي نتناول ذلك بشئ من التفصيل:

أولاً : مجموعة المتطلبات المتعلقة ببناء استراتيجية المعرفة:

أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أهمية قيام المنظمة التي ترغب في إدارة المعرفة ببناء استراتيجية للمعرفة؛ فمثلاً يرى بيركنشاو Birkinshaw أن بناء استراتيجية للمعرفة يعد من أهم المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة، ويشير إلى دور استراتيجية المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب وخلق وتراكم واستغلال المعرفة، كما يرى أن العنصر الأهم في استراتيجية المعرفة هو

(1) هلال، حسين مصطفى. 2004. إدارة المعرفة والإبداع الإداري . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" . عمان : جامعة الزيتونة.ص.295.

التصور العقلي لرؤية متصلة بنوعية المعرفة الواجب خلقها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائياً في صورة نظام إداري للتعبير⁽¹⁾.

أما العلي وآخرون فيرون أنه عند البدء في العمل وفق إدارة المعرفة لا بد أولاً من عمل الربط الوظيفي لهذا النظام مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، أي لا بد من التكامل بين الاستراتيجية المعرفية والاستراتيجية الشاملة للمنظمة لأن أهداف الثانية غالباً ما تقود إلى أهداف المعرفة، وهنا لا بد من الإجابة عن السؤال الرئيس: ما نوع ونمط المعرفة التي تحتاجها المنظمة؟ أين ومتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟⁽²⁾

ويفيد بحج بأن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً وأصلاً رئيسياً من أصولها، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية. ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المنظمات لا بد أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية، أو في تقاسم المعرفة، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة⁽³⁾.

ويشير ياسين إلى أن عملية إدارة المعرفة ذات طبيعة معقدة ومشائكة لأسباب تتعلق بغموض وتعقيد المعرفة وتحولاتها السريعة ولأصلها الضمني وهي المستقر في عقول الأفراد وخزين الذاكرة من المهارات والتجارب والخبرات، لذلك ينبغي وضع أنشطة إدارة المعرفة من منظور استراتيجي لضمان التأثير الإيجابي المميز للمعرفة على أنشطة وعمليات المنظمة⁽⁴⁾.

(1) توفيق، عبد الرحمن. 2007. الإدارة بالمعرفة. ط 2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك. ص. 117.

(2) العلي. 2006. المدخل إلى إدارة المعرفة. ص. 181.

(3) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 161.

(4) ياسين. 2006. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط 2. ص. 291.

كما يشير ياسين إلى أن هنالك عدة خصائص لاستراتيجية إدارة المعرفة، هي⁽¹⁾:

1. تعبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
2. تعكس استراتيجية إدارة المعرفة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيم الفريدة للمراجعين وشركاء الأعمال.
3. طالما أن المعرفة بأنواعها ومسرياتها وبصورة خاصة المعرفة الشيفية know-what والمعرفة السببية know-why والمعرفة الكيفية know-how وغيرها هي أساس الجودة وهي امتياز المنظمة فإن الجودة في الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من هذه الأنماط المعرفية وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو في القطاع بصفة عامة.
4. تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس الأداء الذي يتحقق في ضوء تكلفه الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
5. تساعد استراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادي في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

يطرح الكبيسي دور استراتيجية المعرفة في المنظمة من خلال عدة نقاط⁽²⁾:

- تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة لعصر المعرفة الذي يتميز بالتغير السريع.

(1) ياسين، 2006. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط2. ص. 295.

(2) الكبيسي، 2005. إدارة المعرفة. ص. 91.

- توجه المنظمة إلى كيفية حفظ ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فلذا كانت - مثلاً - الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي المنطقة المرشحة أولاً لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز على بث برامج إدارة المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- إن اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة - سواء أكانت تنوعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية - يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس كفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الاستراتيجية - كإطار عمل لإدارة المعرفة - طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية - كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة⁽¹⁾.

وقد طرح العديد من الباحثين استراتيجيات مختلفة للمعرفة طبقت في القطاع الخاص، وقد اختلفت من حيث أهدافها، أو تركيزها على نوعية المعرفة المستهدفة، أو عمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي يعرض الباحث بعض هذه الإستراتيجيات:

ذكر حجازي أن ويج Wiig اقترح ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة وهي⁽¹⁾:

1. استراتيجية النمو التاريخي في استخدام إدارة المعرفة:

ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراعية في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز بكونها قليلة المخاطر، ولكن العائد منها محدود.

2. استراتيجية التروى والحذر:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبنى مبادرة إدارة المعرفة، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق واسع، ووفق الحاجة. وتتميز بأنها تتيح للمنظمات - ذات الموارد المحدودة نسبياً والتي تشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة - بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكاسب مالية مناسبة.

3. استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية بأنها استراتيجية

(1) حجازي، 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 33.

متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنه ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزامات بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة⁽¹⁾.

وقد طرح حسن ما ذكره ميس إيلورى من أن هنالك نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة،

هما استراتيجية العرض، واستراتيجية الطلب⁽²⁾:

أ- استراتيجية العرض:

تركز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، وذلك باهتمامها بتحديد آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، وهي تصلح للمنظمات الاستشارية، والمنظمات التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

ب- استراتيجية الطلب

وهي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة؛ وبهذا فهي تتجه نحو التعلم والإبداع، أى التركيز على آليات توليد المعرفة، وهي تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع.

كما أوضح حسن ما ذهب إليه هانسون من أن المنظمات في أغلب الأحيان تستخدم استراتيجية الترميز والشخصنة كلا منها على حدة أو كلاهما مجتمعين بسبب متفاوتة، وذلك أن الأولى يجرى بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها؛ بينما الثانية ترتبط بالشخص الذى يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، والتركيز على الحواس بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في قواعد⁽³⁾.

(1) حجازي، 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 34.

(2) حسن، حسين عجلان، 2008. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار إترء للنشر والتوزيع. ص. 114.

(3) المرجع نفسه. ص. 115.

كما طرح نجم استراتيجيتان لإدخال المعرفة من واقع تقسيم نوناكا للمعرفة، وهما⁽¹⁾:

الأولى: استراتيجية الترميز:

وهي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات أو قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في الأعمال المختلفة؛ وتسمى أيضا بـ"نموذج مستودع المعرفة" حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة وجعله متاحا للعاملين.

الثانية: استراتيجية الشخصية:

وهي تركز على المعرفة الضمنية أي على المعرفة غير القابلة للترميز القياسي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهًا لوجه، غير قابلة للوصف والنقل التعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. وهذه الاستراتيجية التي تسمى أيضا بـ"نموذج شبكة المعرفة" (Knowledge Network).

وقد شاع استخدام هاتين الاستراتيجيتين في المنظمات الاستشارية وغيرها، حيث يشير نجم إلى أن شركة ماكيتزي، ومجموعة بوسطن الاستشارية (BGC) قد تبناها، حيث أن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فرقة لا يقومون بتميز معرفتهم في منظماتهم، وفي أغلب الأحيان لا يستطيعون ذلك؛ لذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد.

(1) نجم، 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " .ص.163.

إن قيام هاتين الإستراتيجيتين على نوع المعرفة الصريحة والضمنية، يجعلها تستهدفان وصف حالة المعرفة في المنظمة، وبالتالي يمكن استنباط نقاط القوة والضعف فيها. وبناء عليه يتم طرح التصور المستقبلي للإستراتيجية المعرفة في المنظمة⁽¹⁾.

ولخصوصية القطاع الحكومي في عدم وجود عنصر المنافسة أو الربحية؛ مما يجعل الباحث يرى أن تكون هاتين الإستراتيجيتين هما المناسبتان لمنظمات القطاع الحكومي، كما يخلص الباحث من العرض السابق إلى أنه عند بناء إستراتيجية المعرفة لابد من الانتباه إلى العوامل التالية⁽²⁾:

- أهمية تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة، بحيث تصبح جزء منها.
- من المهم تحديد الإستراتيجية المناسبة للمنظمة بناء على طبيعة أعمالها، وكذلك الغايات التي ترمى إليها.
- تحديد فجوة المعرفة بشكل دقيق يساعد في تبين سياسات التطبيق المناسبة، وتحديد المعرفة الملائمة.
- أهمية مشاركة العاملين في بناء الإستراتيجية، من حيث تحديد وتشخيص إمكانات المنظمة المعرفية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا كله أدعى التزام العاملين بتنفيذ الإستراتيجية.
- أهمية مشاركة العاملين في بناء الإستراتيجية، من حيث تحديد وتشخيص إمكانات المنظمة المعرفية، وتحديد نقاط القوة والضعف؛ وهذا كله أدعى إلى التزام العاملين بتنفيذ الإستراتيجية.

(1) نجح. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات " ص. 163.

(2) حسن. 2008. إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. ص. 120.

ثانياً : مجموعة المتطلبات المتعلقة ببناء هيكل تنظيمي ملائم:

عصر المعرفة لا بد أن يتلائم الهيكل التنظيمي للمنظمة مع مفردات هذا العصر وخصائص منظمات المعرفة، فعمال المعرفة في حاجة ماسة إلى هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملهم وتحدد أدوارهم ومسئولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة⁽¹⁾.

ويشير فيفر إلى ضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على إعادة النظر في المبادئ الأساسية لتصميم هياكلها التنظيمية لكي تستفيد من إدارة المعرفة، وقد طرح فيفر أربعة عناصر تشجع على الإبداع والمعرفة وتنمية المهارات واقتسام المعرفة، وهذه العناصر هي⁽²⁾:

1. خفض مستوى التخصص وتقسيم العمل.
2. خفض المستويات الهرمية.
3. تنظيم الأفراد في شكل فرق ذببية الإدارة.
4. تطبيق اللامركزية .

وقد أشار عبد الوهاب إلى أن هيئة المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة من الناحية التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى ممارسات أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل⁽³⁾:

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي (المتعدد المستويات) إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً .

(1) السالم، مويد سعيد. 2005. نظرية المنظمة الهيكل والتصميم. ط 2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص.116.

(2) فيفر، جيفري. 2004. تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي السابع لتنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة. أبوظبي. ص.297.

(3) عبد الوهاب، سمير محمد. 2005. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية "دراسة حالة مدينة القاهرة". ندوة مدن المعرفة. المدينة المنورة. ص.120.

2. التحول من التنظيم المركزي الذي يقوم على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد،

إلى التنظيم اللامركزي الذي يستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في إيجاد المعرفة.

3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل.

ويفيد نجم بأن اللامركزية في إدارة المعرفة تعني أن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة، كما يشهد بأن اللامركزية تسعى إلى تقاسم المعرفة وتشاركها بين العاملين⁽¹⁾.

كما يرى الكبيسي أن من أهم مقومات تشارك العاملين في المعرفة أن يعملوا خلال فرق عمل مدارة ذاتياً يستطيعون من خلالها التحاور، وبالتالي يتمكن كل فرد في الفريق من أن يدلي بخبراته ومعارفه، مما يسهل من تبادل المعرفة الضمنية التي توجد في أذهان الأفراد⁽²⁾.

ومن جانب آخر يشير العلي والخروان إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في

المنظمة؛ وأن هنالك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها⁽³⁾:

1. هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
2. من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية، داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال استغلال التنظيم غير الرسمي.

(1) نجم، 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " . ص. 108.

(2) الكبيسي، 2002. إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. ص. 39.

(3) العلي، 2006 . المدخل إلى إدارة المعرفة. ص. 303.

3. يعتبر تسطيح الهيكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية و فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة. وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير.

وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة؛ وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وذلك بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين إلى الإطلاع على كافة المعلومات، وكذلك الاستفادة من التنظيم غير الرسمي.

كما أشار الملكاوي إلى أن الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل؛ وذلك أنه من خلاله يمكن إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجدية لاكتشاف وتوليد المعرفة⁽¹⁾.

ويرى الباحث أنه من المهم توفير بيئة الملائمة لإدارة المعرفة بمنح العاملين مزيداً من الفرص في إطلاق إبداعاتهم، والتفكير، وطرح المقترحات، وتقديم المبادرات الفردية والجماعية، وذلك لأنها تقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل. كما وجد الباحث أن جميع الكتاب يشيرون إلى مجموعة من العناصر المهمة؛ والتي تسهم في تحويل التنظيمات التقليدية إلى تنظيمات مرنة تتفاعل وتكيف مع بيئتها الخارجية منها: تقليل المستويات الهرمية، وتقليل التخصص وتقسيم العمل، واللامركزية، وتبني التنظيم لفرق العمل، وإنشاء وحدة إدارية لإدارة المعرفة.

(1) الملكاوي، 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". ص.85.

أولاً: تقليل المستويات الهرمية:

تبادل المستويات الهرمية يختلف من منظمة إلى أخرى، وكما تشير العديد من الدراسات إلى أن منظمات القطاع الخاص تتطلب في الغالب هياكل تنظيمية ذات مستويات أفقية. وكذلك المنظمات البحثية... وغيرهما. أما القطاع العام فيقوم في الغالب على التنظيمات الهرمية نظراً لطبيعة أهدافه، ولتعلقها بتنفيذ السياسات العامة⁽¹⁾.

وكما تشير تجارب العديد من المنظمات إلى أن تقليص المسافة بين القيادة العليا في المنظمة وبين المرؤوسين يساهم في فعالية الاتصالات الهابطة والصاعدة، والأفقية، وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك جودة القرارات المتخذة وذلك بإشراك المرؤوسين فيها، ومعرفة التغذية العكسية للقرارات المتخذة، وكذلك يساهم في بروز العديد من المبادرات التي تساهم في دعم العاملين وتشجيعهم لإطلاق إبداعاتهم، والتقدم بمبادراتهم للإدارة العليا.

ويلاحظ عدم توافق إدارة المعرفة كسداً حديث يتطلب تحليل المستويات الهرمية مع بعض الهياكل التنظيمية، وهذا يعطى مؤشراً لأهمية دراسة وضع الهياكل التنظيمية للمنظمة بما يتلائم مع إدارة المعرفة⁽²⁾.

ويشير عبد الوهاب في الجدول رقم (1) التالي إلى بعض الهياكل التنظيمية وخصائصها، مع توضيح مدى ملائمتها لتطبيق إدارة المعرفة.

(1) الملكاوي. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". ص. 89.

(2) ستوارت، توماس. 2002. الرأسمال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع لتنمية الموارد

البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة. أبو ظبي. ص. 123.

جدول 1: بعض أنواع الهياكل التنظيمية ومدى ملائمتها لتطبيق إدارة المعرفة⁽¹⁾

نوع الهيكل التنظيمي	خصائص الهيكل التنظيمي	مدى ملائمته لتطبيق إدارة المعرفة
الهيكل الوظيفي	يعتمد على التخصص وتقسيم العمل لذلك الإدارة العليا متحكمة بجميع قوى المنظمة، وينعكس ذلك على تدفق المعلومات بالمنظمة.	ضعف العلاقات المباشرة بين الأفراد وبالتالي إمكانية نقل المعرفة والتشارك فيها محدود.
الهيكل المتعدد التقسيم	عبارة عن هياكل وظيفية منفصلة ومقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي.	لا يوجد به تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين.
الهيكل المصفوفي	يجمع بين الخلفية العالية للهيكل الوظيفي وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويتصف باللامركزية والمرونة، وقليل من الرسمية، والساحة إلى الأشراف قليلة.	يتيح فرصا للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد والعمل بروح الفريق مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.
الهيكل الأفقي	يتميز بقلّة عدد المستويات التنظيمية بالمقارنة مع الهياكل الرأسية، فالهياكل أسفل الهيكل لا يكون بعيدا عن القيادة.	تتركز المعرفة في المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، وتبادل الأطراف للمعلومات عن طريق المركز بشكل سريع. وبالتالي فهو ملائم لتطبيق إدارة المعرفة.
الهيكل الشبكي (العنكبوي)	عبارة عن وحدات تنظيمية تعمل لها مخرجات مهمة ووظيفية متقاربة، ولكل منها تخصص وتطلب أعمالها تفاعلات مستمرة. يعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية. الإدارة العليا بمثابة المحفز للاتصالات ورعاية الاستثمار المعرفي بدلا من التركيز على الرقابة والسيطرة.	يزيد هذا الهيكل من المشاركة بالمعلومات، ويحسن المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فضاءا أكبر للحوار والنقاش وتبادل الأفكار. وهذا يشجع التبادل للمعرفة وحزنها.

(1) عبدالروهاب، 2005. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، ص. 118.

ثانيا: تقليل التخصص وتقسيم العمل:

يشير النمر وآخرون إلى أن التخصص وتقسيم العمل كمبدأ من مبادئ التنظيم له فوائد عديدة، ولكن مع تطور العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية أشارت التجارب إلى أن التخصص يؤدي إلى أضرار نفسية على الفرد كالتأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به، فلا تكون لديهم الفرصة في الاستفادة مما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات متعددة⁽¹⁾.

ويذكر توفيق أن "أشبي" Ashby يشير إلى أهمية التنوع الداخلي في المنظمة بحيث يسمح الهيكل التنظيمي بحدوث تشابك عضوي مرر بين مختلف الوحدات التنظيمية، ومن خلاله يمكن للمنظمات التعامل مع تعقيدات البيئة، ولهذا يأتي من خلال التوفير الوظيفي المتكرر للعاملين بحيث يمكنهم من اكتساب معرفة متصلة بوظائف متعددة، وهو ما يساعدهم بدوره على التغلب على المشكلات المتعددة الوجود والتقلبات البيئية غير المتوقعة⁽²⁾.

كما يؤكد ستوررات على أهمية توسيع الوظيفة، وتعدد مهارات العاملين، وذلك من خلال إشارته إلى الاستطلاع الذي قامتا به "هانيليد وجونيز" وهما يعملان في مؤسسة ماكيتز، وقد شمل الاستطلاع 6000 فرد من التنفيذيين، وقد وجد أن العامل الذي كان يصنفها العاملون دائما على أساس إنها مهمة جدا أو حيوية بشكل مطلق بالنسبة إلى تطورهم كانت تتمثل في الطريقة التي تتم بها هيكله ووظائفهم، والكيفية التي يوسع بها العمل آفاقهم، والدرجة الفنية غير النظامي والتغذية العكسية

(1) النمر. 2006. الإدارة العامة. ط6. ص.152.

(2) توفيق. 2007. الإدارة بالمعرفة. ط 2. ص.165.

التي يحصلون عليها. وقد جاءت التغذية العكسية الرسمية ونماذج الأدوار في المرتبة الثانية، بينما جاء التدريب التقليدي في مرتبة متأخرة⁽¹⁾.

ومن خلال ما طرح سابقا يرى الباحث أهمية التركيز على توفير الآليات والوسائل التنظيمية التي تمكن العاملين من اكتساب العديد من المهارات وإلمامهم بالمزيد من المعارف في مجال عمل المنظمة، وذلك من خلال التدوير الوظيفي، أو من خلال توسيع الوظائف، وتمكين العاملين.

ثالثا: اللامركزية:

تتأثر اللامركزية من الكتاب والباحثين إلى تعريف اللامركزية وذلك في مقابل المركزية التي تعنى بقاء جميع الصلاحيات في يد قياده أو إدارة المنظمة، وهذا ما ينافي تبني التنظيمات في عصر المعلومات للمبادئ الإدارية الحديثة، وذلك لقيام هذه التنظيمات على تفعيل دور العاملين في المنظمة وإعطائهم صلاحيات واسعة تمكنهم من المبادرة وإطلاق إبداعاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار.

ويشير النمر وآخرون إلى أن اللامركزية تعنى انتشار صلاحيات صنع القرار في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، ولا يوجد في الواقع العملي مركزية إدارية مطلقة أو لامركزية إدارية مطلقة؛ بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية⁽²⁾.

ولهذا يشير عليان إلى أن المركزية تقوم على تركيز صلاحيات صنع القرار ورقابة الإدارة العليا في المنظمة؛ وهذا ما يتعارض مع بناء وخلق المعرفة الذي يحتاج إلى لامركزية عالية⁽³⁾.

(3) سنيوارت، 2002. الرأس مال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة. ص. 133.

(1) النمر. 2006. الإدارة العامة. ط 6. ص. 165.

(2) عليان. 2008. إدارة المعرفة. ص. 68.

ومما يدعم تطبيق إدارة المعرفة سعى المنظمات نحو الاستفادة من مزايا اللامركزية، المطلقة؛

وذلك كما يفيد النمر وآخرون بأن اللامركزية لها العديد من المزايا منها:

1. تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.
 2. سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم الإداري نظرا لقصر الخطوات التي تمر فيها إجراءات الموافقة على الأعمال، وذلك تحقيقا لمبدأ توفير الوقت والجهد لدى المرؤوسين والإدارة.
 3. اتخاذ قرارات أفضل؛ لأن معخذ القرار إذا كان يعايش الواقع فهو أقدر من المدير الذي قد لا يعرف التفاصيل.
 4. مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
 5. مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتميئتهم لشغل المناصب العليا.
 6. ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.
- ومما هو جدير بالذكر أن صور اللامركزية في المنظمات متعددة حيث تأخذ أشكالا عديدة وتدرج في اتساعها، بحسب الحاجة إليها في المنظمة وبحسب الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، كما أن الوظائف التي تطالها اللامركزية تعدد هي الأخرى كاتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، وغيرها.

ويفيد نجم بأن اللامركزية في إدارة المعرفة تعني أن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة. كما يضيف بأن اللامركزية تسعى إلى تقاسم المعرفة والتشارك فيها بين العاملين. دون أن تكون في صيغة أحكام قياسية وقواعد تصدر من الإدارة العليا وتطبق في المستويات الدنيا⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن اللامركزية تعطي مجالاً للاستفادة من خبرات وتجارب العاملين، وتحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعملية التخطيط، وتبادل المعلومات؛ وهذا ما يجعل هنالك فرص كبيرة لدعم توليد المعرفة من المصادر الداخلية، وكذلك بث ثقافة التعاون بين العاملين، والشعور بالمسؤولية تجاه أعمال المنظمة، وتقريب بين العاملين وقيادة المنظمة.

رابعا: تبني التنظيم لفرق العمل:

طرح العديد من الكتاب عدة تعريفات لفرق العمل على تنوعها؛ ولكنها لا تخرج عن تعريف جاد الرب بأنها: " مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية "⁽²⁾.

كما يرى جاد الرب أن العديد من المنظمات قد توجهت إلى التحول نحو العمل الجماعي من خلال فرق العمل؛ ونجد ذلك ظاهراً في إدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على التعاون والتخراط جميع العاملين في فرق الجودة، لضمان التعلم، والمشاركة والالتزام.

وكما هو معلوم فإدارة المعرفة تقوم على نوعين من المعرفة؛ وأهم تلك المعارف وأصعبها هي

المعرفة الضمنية التي توجد في أذهان الأفراد. لذا كان من أهم مقومات تشارك العاملين في المعرفة أن

(1) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 108.

(2) جاد الرب، سيد. 2006. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. الإسماعيلية: مطبعة العشري. ص. 72.

يعملوا خلال فرق عمل يستطيعون من خلالها التجاور، وبالتالي كل فرد في الفريق يدلي بمعارفه لباقي أعضاء الفريق وهذا يسهل تبادل المعرفة⁽¹⁾.

ويؤكد فينغر على أن البحوث التي أجريت في تنظيم العمل تشير إلى أن العمل وفق فرق العمل يعزز الأداء التنظيمي، وأشار إلى أن بحوث السلوك التنظيمي قد أظهرت أن العاملين في الفرق الذاتية الإدارة يتمتعون باستقلالية أكبر وبقدر أكبر من الرضا الوظيفي، وأظهرت أيضا أن الفرق تتفوق في الأداء على المجموعات التي تخضع للإشراف التقليدي في أغلبية الدراسات التجريبية⁽²⁾.

ويذكر الفنايدي بأن "العمل" طرح مقارنة بين كل من العمل التقليدي والعمل الحديث الذي يقوم على فرق العمل كما في الجدول رقم (2) التالي :

وقد أوضحنا هذه المقارنة أن العمل ضمن فرق العمل يجعل عملية صنع القرار عملية تشاركية بين جميع المستويات الإدارية، وكذلك تعمل علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه تنسيقية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

(1) جاد الرب. 2006. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. ص. 73.

(2) فينغر، جيفري. 2004. تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي السابع لتنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة. أبوظبي. ص. 246.

الجدول 2: الفرق بين مكاني العمل التقليدي والحديث⁽¹⁾

عناصر العمل	تقليدي	حديث
وصف العمل	فرد واحد. عمل واحد	فرق وعمل جماعي
امكاني التنظيمي	ضيق وطويل	قصير وواسع
التعويض	زيادات منتظمة	تبعاً للإداء. الحافز
صنع القرار	من الأعلى للأسفل	مشترك
الاهتمام في العمل	مدى الحياة	غير مضمون
الإشراف	مراقبة دقيقة	تنسيق
علاقات الموظف	مخاصم	متعاون
الجودة	يطلبونها تحت السيطرة	تخطئ لها
الزبائن	تدخل ونشويين	سبب وجود العمل
التدريب	بدون تخطيط	متصل بجوهر العمل

(1) الفايزي، سالم بركة. 2008. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. (رسالة دكتوراة). الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. ص. 25.

إيجابيات فرق العمل:

- هنالك العديد من الإيجابيات التي تجلت لفرق العمل، وقد ساق منها توفيق مايلي:
- تزيد شعور الفرق الذاتية بالمسؤولية الجماعية.
- تساعد العاملين على تجميع أفكارهم لكي يتوصلوا إلى حلول أفضل للمشكلات.
- تساعد في إنشاء علاقات تعاونية وودية في مجال العمل.
- تزيد المشاركة في صنع القرارات مما يجعلها ملزمة للعاملين عند التنفيذ، كما أن التفويض للمناخ لفرق العمل باتخاذ القرارات يسفر عن تقليل عبء اتخاذ القرار على هرمية الإدارة.
- زيادة فعالية الاتصالات بين العاملين في كافة المستويات التنظيمية.
- توفير بيئة عمل تحفز العاملين على التطوع لمستقبل المنظمة وتشخيص المشاكل وطرح الحلول بطرق إبداعية⁽¹⁾.
- ويشير المغربي إلى أن هنالك العديد من الإيجابيات لفرق العمل وتمثل في:
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- إلتزام بالأهداف مع المحافظة على القيم السائدة.
- تحسين مستوى نوعية القرارات.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين للوصول إلى مصادر المعرفة⁽²⁾.

(1) توفيق. 2007. الإدارة بالمعرفة. ط 2. ص. 165.

(2) المغربي، عبدالحמיד عبدالفتاح. 2007. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: مؤسسة الجوهري للطباعة والنشر. ص. 201.

خامسا: إنشاء وحدة إدارية متخصصة لإدارة المعرفة:

يعتبر إنشاء وحدة إدارية معنية بإدارة المعرفة توجه جديد بالنسبة لكثير من المنظمات؛ مع العلم أن ممارسات إدارة المعرفة توجد بشكل متفاوت من منظمة لأخرى. ولما برزت الحاجة للاستثمار في المعرفة، والاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين، بدت أهمية إنشاء هذه الوحدة، حتى أنها أصبحت تضم مجموعة من المهام والوظائف المتخصصة لإدارة المعرفة.

ويذكر الملكاوي بأن منظمة الإسكوا التابعة للأمم المتحدة ترى أنه يستحسن أن تنشئ المنظمات إدارة خاصة للمعرفة ويقولها شخص (مدير إدارة المعرفة) مهمته تسهيل علمية الاتصال بين العاملين في المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (إدارة المعرفة)، وأيضا تأسيس الفية التحتية الأزمة لذلك⁽¹⁾.

وكما يشير جاد الرب، "بالإضافة لتجارب عملية لبعض الشركات الاستشارية كشركة "أرثر أندرسون"، وهي تقوم ببناء رأس المال الفكري وخدمات الإدارة المعرفية وتطبيقها على ذاتها من خلال فريق متكامل، وهذه الاستشارات يمكن بناءها والاستفادة منها عبر قواعد البيانات"⁽²⁾.

وظائف وحدة إدارة المعرفة:

يشير ياسين إلى أن بعض الشركات المهنية أو وحدات فرق للمعرفة من مهامها إدارة أنشطة التعليم والتدريب المستمر، وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات تخزين انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (مرمزة)، وكذلك يقومون بوظائف إدارة تكنولوجيا المعلومات ودعم أنشطة إدارة المعرفة وبصورة خاصة أنشطة نقل المعرفة؛ كما في شركة Hewlett Packard.

(1) الملكاوي. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". ص. 85.

(2) جاد الرب. 2006. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. ص. 118.

وحسب ياسين فإن إدارة المعرفة تتولى الإشراف على تنفيذ الوظائف التالية⁽¹⁾:

1. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: صياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.
2. تنظيم المعرفة: أي تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وتخزين المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
3. بناء نظام المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم و التي تتكون عادة من المعلومات التنفيذية، ونظم دعم القرارات (DSS)، ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS)، ونظم المعلومات الإدارية (MIS).
4. تنمية وتطوير العقل الجمعي: من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه.
5. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية.
6. إدارة التكامل والتشارك كفريق: أي القدرة على تحقيق مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، أو يعنى القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، لتحقيق قيمة أكبر من العمل الفردى.

كما يشير الكبيسي إلى أن أدوار الأفراد في إدارة المعرفة تتلخص في الآتى:

- تنظيم المعلومات وربطها مع بعضها البعض، والتقييم المستمر للمعلومات المحفوظة.

(1) ياسين، 2006. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط2. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص.54.

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض المعلومات والمعارف المراد توليدها من خارج المنظمة، كما أنه من

أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.

- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيسة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات

عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة

في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

ومما سبق نجد أن وظائف إدارة المعرفة (فريق المعرفة) تتعدد بداية من المشاركة في بناء

إستراتيجية المعرفة وتوليد المعرفة من مصادرها بعد تقييمها، وتنظيمها، وتحديد الجهة أو المستوى

الوظيفي المستهدف منها، كما تمتد وظائف وحدة إدارة المعرفة إلى وظائف تقنية فنية كبناء وإدارة

قواعد البيانات... إلخ.

ولأهمية وحدة إدارة المعرفة، فإن الباحث يطرح بعض الاعتبارات التي من المهم تبنيتها لتفعيل

دور إدارة المعرفة بالمنظمة؛ ومنها:

1. ينبغي ربطها بجهة عليا في المنظمة لتجد الدعم المناسب والضمان تعاون كافة الوحدات والأقسام

الإدارية بالمنظمة، وأن تشارك في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بإستراتيجية

المعرفة.

2. من المهم بناء علاقة تعاونية بين وحدة إدارة المعرفة ومختلف العاملين في المنظمة وذلك من خلال

اعتماد أعضاء أو منسقين مع إدارة المعرفة من تلك الإدارات.

3. ضمان استقلالية الوحدة الإدارية، وذلك بتخصيص مدير أو قائد يشرف على تنفيذ أعمال إدارة

المعرفة، ويعمل على التنسيق مع بقية إدارات وأقسام المنظمة.

المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة:

لقد تغيرت النظرة إلى المورد البشري في هذا العصر، فأصبح الاهتمام بتطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في السلطة والمسئولية، وكذلك يشارك في الربح والخسارة، وذلك أنه رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة، وباعتباره ثروة قد تنضب إذا لم تستثمر، كما أنه طاقة عقلية وفكرية وليس مجرد طاقة جسمانية عضلية فهو يفكر ويتكرر كما ينفذ وينجز⁽¹⁾. وقد أصبحت الموارد البشرية من أهم الثروات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، حيث تعتمد إدارة المعرفة على آليات مغايرة للإدارة التقليدية، ولذا لابد من إيجاد كفاءات بشرية متخصصة توكل إليها عملية إدارة المعرفة.

وفي ذلك يشير الكيسي إلى أهمية العنصر البشري المتمثل في كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، كما يضيف بأنه عملياً يصبح العاملون هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة حيث لا يمكن العمل من دونهم. وتلعب العوامل التقنية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات⁽²⁾. وللوفاء بالمتطلبات البشرية لإدارة المعرفة ينبغي العمل على ثلاثة محاور هي:

1. تهيئة وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

2. إعداد فريق إدارة المعرفة.

3. إعداد قيادة إدارة المعرفة.

(1) السلمي، 2001. الإدارة بالمعرفة. ص. 67.

(2) الكيسي، 2005. إدارة المعرفة. ص. 90.

وهو ما سيتناوله الباحث في الجزء التالي من الدراسة.

أولاً محور تهيئة الموارد البشرية الحالية:

هناك بعض التوجهات بحيث يصبح الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تنمية القدرات

الفكرية وإطلاق طاقته الذهنية، ويؤكد السلمي على ذلك من خلال الآتي⁽¹⁾:

- المورد البشري لديه قدرة عقلية وإمكانات فكرية ولذا فهو قادر وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- تصميم استراتيجية إعداد وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء المتمثلة في التقييم والتحفيز والتأهيل والتدريب والإنجاز.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بمصالح تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات الجودة المطلوبة.

(1) السلمي، 2001. الإدارة بالمعرفة. ص. 211.

ويرى الباحث أن في هذا تأكيد على أهمية المورد البشري في المنظمات، وذلك أنه العنصر الحاسم لعملية التطوير والتغيير، فمن خلال استثمار الرصيد المعرفي لدى العاملين وتحفيزهم للتفكير في مشاكل ومستقبل منظماتهم، كل ذلك يمكن أن يضمن شئ من إستعداد تلك المنظمات لمواجهة التحديات.

ثانياً : محور تهيئة مهارات فريق إدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة على اليت مغايرة للإدارة التقليدية، ولذا لابد من إيجاد كفاءات بشرية متخصصة، توكل إليها عملية إدارة المعرفة، وهذا ما يؤكد عليه عليان بضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام باعداد وإدارة البرمجيات اللازمة ذات العلاقة⁽¹⁾.

وإشارة إلى أهمية فريق المعرفة يفيد جاد الرب بأنه ينبغي أن تتاح لأفراد فريق المعرفة فرصة التعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة سواء من خلال التدريب، والمؤتمرات والندوات، والتي من خلالها يستطيعون تبادل الأفكار ويحصلون على التدريب لصقل أفكارهم، وذكر مثالا كما في شركة جنرال اليكتريك استخدمت ما يسمى بمجموعات الممارسة الفكرية لصقل مهارات العاملين فيها، وهي جماعات تقدم لها برامج خارجية بصفة غير رسمية⁽²⁾.

ويرى عليان أن تنوع مهام فريق إدارة المعرفة يتطلب توافر العديد من المهارات والمعارف والخبرات الفنية وضرورة تنمية مهاراته، ومن مجالات تنمية المهارات الفنية لفريق إدارة المعرفة: (الحاسب الآلى وقواعد البيانات، والبرمجة، وكذلك مجال تحليل وتصنيف البيانات والمعلومات، ومجال

(1) عليان. 2008. إدارة المعرفة. ص.167.

(2) جاد الرب. 2006. إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. ص.113.

البحث والتطوير الإداري، ومجال التدريب وإقامة ورش العمل والمؤتمرات العلمية من خلال الشبكة الإلكترونية⁽¹⁾.

ويخلص الباحث إلى أن الإعتبارات التي تتعلق بتهيئة مهارات فريق إدارة المعرفة تتمثل في:

1. استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الحاسب الآلي وقواعد البيانات، وذلك للمساهمة في بناء قاعدة البيانات.

2. إعداد خطة لتطوير وتدريب العاملين في مجال إدارة المعرفة.

3. إتاحة العاملين في مجال إدارة المعرفة بورش عمل ومؤتمرات متخصصة في إدارة المعرفة لمواكبة التطورات الحديثة والإطلاع على تجارب الدول في هذا المجال.

4. الاستفادة من المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة للعمل جنباً إلى جنب مع أفراد فريق المعرفة بالمنظمة.

ثالثاً: محور تهيئة مهارات قيادة فريق المعرفة

في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر تغير دور القائد في المنظمات وتحول من مجرد الإشراف على العاملين والمساعد من تطبيق الأنظمة واللوائح، والسعي خلف المزيد من الإنتاجية أياً كانت جودتها إلى منسق وموجه لها نحو التفكير، والتحليل، وتوفير المعرفة وبالتالي البحث عن طرق إبداعية لإنجاز العمل بغير الطرق المألوفة.

فيشير حجازي إلى أن بروساك ودافينبورت ووارلي يرون أنه مع ازدياد الاهتمام بمجال إدارة المعرفة، ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تنحو نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، ولأهمية الدور الذي تقوم به هذه المبادرات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات تستخدم ما يسمى بقائد المعرفة (Knowledge Leader (KL) ليعمل على مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات.

كما يشترط حجازي إلى أنه يعتبر دور قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات، وبالتالي فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية:

الدفاع عن المعرفة أو التبشير بها، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، و تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً.

الإشراف على تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من مكاتب، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحث.

إدارة العلاقات مع مرودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.

الإشراف على تصميم وتنفيذ مداخل تميز المعرفة الخاصة بالمنظمة، لأن مثل هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية للمعلومات أو المعرفة التي تعكف المنظمة على العمل عليها، وتستلزم رسم

خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة.

قيادة تطوير استراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نقاط المعرفة التي يحتاجها المنظمة من

أجل إدارة عمليات المعرفة⁽¹⁾.

ويستطرد حجازي مشيراً إلى ما ذكره ويج لبعض القدرات والمهارات التي يجب على قائد

إدارة المعرفة أن يتحلى بها، منها:

(1) حجازي. 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 76.

1. أن يكون متعاوناً مع الأطراف جميعها من أجل توليد الحلول.
 2. أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين الدوائر.
 3. أن يكون متعاوناً مع الوظائف الأخرى في المنظمة (الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، خدمات المعلومات، البحث والتطوير.. إلخ).
 4. أن يعمل على جعل إدارة المعرفة جزءاً من ثقافة المنظمة، ويراقب فعاليتها.
- وقد ذكر نجم ما طرحه جايفاي ووليامسون أن أحد افتراضات التغيير المنتج للمعرفة يتطلب قيادة حساسة ومرنة مع تطوير تنظيمي يستجيب لهذا التغيير. وهذان المطلبان أساسيان لأن المهمة الرئيسة للقيادة هي تحفيز الأفراد ليفكروا في الحلول الجديدة لمشكلات المنظمة في ظل التغييرات المستمر. بما في ذلك المشكلات التنظيمية التي تحد من الاستجابة الفعالة لهذه التغييرات⁽¹⁾.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المتطلبات التكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة على الاستفادة من المعلومات والمعرفة وتوظيفها في المجالات المختلفة المنظمة، لذلك تركز إدارة المعرفة على مجموعة من التقنيات المختلفة سواء في الاتصالات أو قواعد البيانات والشبكات الخارجية والداخلية .

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة أحد أهم المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة من أجل توليد وتنظيم المعرفة، والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل⁽¹⁾

وعلى ما علمنا أنه من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجرى تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة إضافة إلى مساندة إدارة المعرفة⁽²⁾.

ومن هذا نجد أن للتكنولوجيا العديد من الإسهامات في بناء وإدارة المعرفة بالمنظمات، وذلك باستغلال العديد من الأدوات التقنية في نقل المعرفة وتشارك العاملين بها وكذلك في حفظها، وسوف يتناول الباحث في الجزء التالي بعض إسهامات التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وكذلك طرح بعض الاعتبارات الواجب توافرها في التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة، ثم إعطاء نبذة عن بعض الأدوات التكنولوجية المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

(2) عليان، 2008. إدارة المعرفة. ص.303.

(2) الصاوي، ياسر . 2007 . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . الكويت : الجامعة العربية المفتوحة. ص.90.

إسهامات التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

يخص الكبيسي دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي :

- تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

- تحيئة بيئة ملائمة لتفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة والتشارك فيها.

- تخطيط وتسجيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليدها، وتحليلها، ... إلخ.

- تيسر وسائل اتصال وتفاعل بين المجموعات المتباعدة جغرافيا من خلال ورش العمل أو المنتديات الإلكترونية... إلخ.

- تخدم العديد من المجالات العملية في المنظمة كتنمية الموارد البشرية، وإدارة الوثائق، وإدارة قواعد البيانات... وغيرها، مما يساهم في تقديم الدعم لإدارة المعرفة.

ويرى نجم بأنه لا يمكن تحييد المعرفة إلى جدارة في العمل وميزة تنافسية بدون تشارك العاملين

بها، والذي يحمل دلالتين أساسيتين: فإسهام المعرفة لكي تعمل المنظمة بكل أفرادها بقوة المعرفة التي

تمتلك، وإنشاء المعرفة الذي يمكن تسريعه وتعميقه وتناقله بالتشارك الجماعي كما تحدث عن ذلك

نونكا (1).

الاعتبارات الواجب توافرها في تكنولوجيا إدارة المعرفة:

أولاً قنديلجي بأن هنالك العديد من الاعتبارات التي ينبغي التنبيه لها من قبل إدارة المنظمة عند

اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة، منها⁽¹⁾:

1. تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم : ينبغي أن تكون هنالك جهود

مستمرة وحثيثة للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تناسب وتتجاوب مع شتى

الاحتياجات الآتية والمستقبلية للمستخدمين. آخذين بنظر الاعتبار بأن مثل هذه الاحتياجات تتغير،

وإن من كلفة مثل هذه التغييرات ضرورية.

2. بنية المحتويات Content structure وسهولة الوصول إليها : في النظم الكبيرة إجراءات الفهرسة

والتصنيف تكون ضرورية وهامة، بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات

والمعارف المحفوظة في البائث.

3. متطلبات ومعايير نوعية المحتويات : ينبغي أن يكون هنالك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال

محتويات جديدة إلى النظام، مما يؤمن بمرحلة وسهولة الاسترجاع.

4. تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة، حيث أنه من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا

المعرفة، ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلاً.

5. القدرة والقابلية على التوسع والتطور: فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة مثل مواقع

الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب HTML قد لا تكون بالصورة ملائمة

للمنظمات الكبيرة، التي تعمل على نطاق عالمي.

(1) قنديلجي، عامر ابراهيم والجناي، علاء الدين عبد القادر. 2005. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات . عمان : دار

6. توافقية الأجهزة والبرامجيات: أى التأكد من الأجهزة والبرامجيات المتوافرة متوافقة ومنسجمة مع

سعة النطاق Bandwidth فى الاتصالات، وكذلك القدرات الحاسوبية المتوافرة للمستخدمين

وقدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات التكنولوجيا المتاحة⁽¹⁾.

الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة:

تختلف التكنولوجيا الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة باختلاف نوعية المعرفة، فهناك العديد من

الأدوات التكنولوجية التى يمكن من خلالها توليد المعرفة الضمنية، وتشارك العاملين فيها، وكذلك

هناك العديد من أدوات التكنولوجيا التى تسهم فى توليد المعرفة الظاهرة، وكذلك فى عملية نقلها

للعاملين، وعملية تخزينها بقواعد البيانات ليسهل الرجوع إليها.

وفيما يلى يعرض الباحث ما ذكره بعض الكتاب والباحثين حول التكنولوجيا المساعدة فى

تطبيق إدارة المعرفة⁽²⁾:

يشير الكيبسى إلى أن كثافة الاستثمار فى التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة

الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال فى التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل

المعرفة، أما فى المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة فى تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال

الأشخاص مع المعرفة المرمزة، والتى يمكن استخدامها من خلال التثبيت عن المعرفة فى الوثائق

والمكتبات الالكترونية، وبرغم دور التكنولوجيا فى إدارة المعرفة يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة ليست

تقنية فقط.

(1) قنديلجي. 2005. نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ص. 37.

(2) الكيبسى. 2005. إدارة المعرفة. ص. 95.

ويشير حجازي إلى أن كوكس يحدد النشاطات الخاصة بنظام إدارة المعرفة، وهي⁽¹⁾:

1. جمع المعلومات: وللقيام بهذه الخطوة يجب على المنظمة أن تضع إجراءات وقواعد لتوثيق المشاريع، والنتائج، وغير ذلك. وفي الوقت ذاته يجب أن تتضمن الإجراءات شرحاً لكيفية توثيق المعلومات، وكيفية ضبط نوعية المواد المنتقاة وعلاقتها بالموضوع، بحيث يتم تجنب انتقاء المعلومات غير الجوهرية، ويجب أن تصنف هذه العملية كلها بالسهولة.

2. تخزين المعلومات: وهي تأتي في المرحلة الثانية ويجب تخزين المعلومات في قاعدة بيانات تكون متاحة أمام المستويات التنظيمية كلها، ويكون الوصول إليها سهلاً.

3. استرجاع المعلومات: وفي هذه المرحلة من مراحل تصميم النظام يجب أن يكون النظام قادر على تنظيم البيانات وتصنيفها وفقاً لاحتياجات المستخدم وأولوياته، وتعتمد عملية استرجاع المعلومات على نوعية الهدف الاستخدام المقصود.

ويعتبر الأفراد الذين يعملون معاً بأنفسهم وبالمهارات المناسبة هم المورد الأكثر قيمة في المنظمة، وأن أدوات العمل التشاركي وأنظمة إدارة المعرفة المتورعة هي التي تمكن من تحقيق التشارك بين الأفراد مهما كان موقعهم من خلال العديد من العمليات التي تؤدي إلكترونياً، لهذا لا بد من الاهتمام بأدوات العمل التشاركي لتطوير ممارسات المعرفة الإلكترونية والتشارك المعرفي، وهذه الأدوات هي⁽²⁾:

أولاً: المؤتمرات الفيديوية:

والمؤتمر الفيديوي هو لقاء مباشر أو غير مباشر لمجموعة كبيرة أو صغيرة من الأشخاص من أماكن مختلفة لتبادل الوثائق أو المعلومات والآراء في وقت واحد (في هذه الحالة يجب استخدام ستوديو

(1) حجازي، 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 49.

(2) نجم، 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 415.

متخصص ونظام سطح المكتب واللوحات البيضاء) أو في أوقات مختلفة (في هذه الحالة يمكن استخدام البريد الإلكتروني والبريد الصوتي) باستخدام شبكة محلية (LAN) أو شبكة موسعة (WAN) ومن أجل نجاح مثل هذه المؤتمرات فإن ذلك يتطلب ربط الجماعة المعنية بالمؤتمر بتسهيلات المؤتمر من حيث الوثائق المتقاسمة واللوحات البيضاء، وأخيراً تسجيل وقائع المؤتمر ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.. إلخ.

ثانياً: المؤتمرات السمعية أو الصوتية:

والرغم أن المؤتمرات السمعية غير جديدة، إلا أنها لم تكن بالكفاءة العالية التي عليها في الوقت الحاضر. حيث أن شركات الاتصالات عن بعد أصبحت تقدم مثل هذه الخدمة، كما إن تطور الخدمات الخلوية أصبحت توفر إمكانية تحقيق مثل هذه المؤتمرات على الهواتف الخلوية (بين عدد محدود من الأشخاص) وقد تكررت الحاجة لمثل هذه اللقاءات السمعية في أوقات متقاربة مما يتطلب الاشتراك في مثل هذه الخدمة.

ثالثاً: الشبكات الداخلية والخارجية:

أ- الشبكة الداخلية:

وهي بمثابة شبكة اتصال داخلي (Internal Web) على مستوى المنظمة أي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المنظمة باستخدام أدوات الشبكة وقدرات الإنترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف من خلالها يستطيع العاملون في المنظمة أن يتطلعوا على القرارات، الخطط، الاستفسارات، وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المنظمة⁽²⁾.

(1) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 417.

(2) المرجع نفسه. ص. 418.

ب- الشبكة الخارجية:

وهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض أطراف المصلحة المهمين للمنظمة، والشبكة الخارجية هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون الزبائن، وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية، وعادة ما يتم ذلك باستخدام الانترنت.

والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى توفير الاتصالات في المنظمة ومع شركائها بما يحقق الاتصالات الشبكية القائمة على الصلات الفائقة السرعة والآنية في كل مكان. يمكن أن تكون في الشبكة الداخلية من العمل بكل امكانيات قواعد ومستودعات البيانات في المنظمة⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن من خلال الشبكة الداخلية والخارجية يمكن بث مزيد من التفاعل التنظيمي والقضاء على بعض السبلات البيروقراطية كاحتكار المعلومات في أيدي قلة من العاملين، وسوء الاتصالات والتواصل بين مختلف المستويات، يمكن توفير المعلومات لكافة العاملين من خلال قاعدة البيانات وتسهيل الوصول إليها، وكذلك تفعيل الاتصالات الصناعية والمهابة والأفقية - داخل المنظمة، كما تسهم في سرعة تبادل المعلومات واسترجاعها، وتوفر وسائل حوارية من خلال أدوات مختلفة كالبريد الإلكتروني.. وغيره، ومن فوائدها ربط المنظمة بحيطها الخارجي. فمن خلال الانترنت يمكن التواصل مع المراجعين وكذلك المراكز البحثية والجامعات، ومختلف القطاعات.

رابعاً: بوابات المعرفة:

إن بوابات المعرفة هي توسيع لمفهوم البوابة بغرض تقديم المعرفة وقدرات البحث ودعم عمال المعرفة في أنشطتهم. وهذه البوابات تقدم أدوات تساعد في التحليل وتصنيف المعلومات المهيكلة وغير

(1) نغم، 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 420.

المهيكله وتظهر العلاقة بين المحتوى، والأفراد، والموضوعات، وأنشطة المستخدمين في أعمال وخدمات المنظمة. كما يمكن للبوابات أن تقدم للمستخدمين سمات معينة مثل البريد الإلكتروني، وغرف التخاطب، ومحررات البحث، ومنافع تتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة.

خامسا: التشارك الجماعي:

لقد كان تبادل الوثائق أو توزيعها على عدد من الأفراد في مواقع مختلفة عملية مكلفة حتى بعد تطوير أجهزة الاستنساخ من قبل ريبوكس في الستينات. لكن هذه العملية المهمة من عمليات التشارك أصبحت سهلة وممكنة بتكلفة بسيطة حتى عند تواجد الأفراد المعنيين بذلك عبر قارات العالم.

سادسا: البريد الإلكتروني المتكامل:

استخدام البريد الإلكتروني من قبل الأفراد وفريق ومجموعات العمل المعرفي كطريقة سريعة لإرسال واستلام الرسائل لإيضاح القرارات وتكليفات العمل للعاملين على الحاسوب، وتبادل المعلومات أو الآراء أو حتى تبادل الرسائل والدراسات ما بين أفراد المعرفة. وهذا ما يجعل البريد الإلكتروني جزءا مهما من عمليات المنظمة وأعمالها وهو أحد الخدمات الأساسية للإنترنت والأكثر استخداما وانتشارا بين مستخدمي الإنترنت في العالم.

سابعا: نظام تدفق العمل:

تستخدم مخططات تدفق العمل من خلال العديد من البرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين أفراد الفريق أو مجموعة العمل، أو الوحدات الإدارية بالمنظمة. وهي تسهل انسيابية إجراءات العمل، وتخفض تكلفة الوقت والجهد⁽¹⁾.

(1) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ص. 422.

متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من الدور الذي تؤثر به في أداء المنظمة، وتكيف المنظمة بشكل عام مع البيئة الخارجية، وتقبل العاملين للتغيير، ولحاجة المنظمات لمواكبة التغيرات الحديثة من اتصالات، وثورة معلومات، للمعنى نحو التميز، والبقاء والوفاء بحاجات المجتمع سعى كثير من الباحثين لدراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح التغيير.

فقد ذكر مصطفى أن إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على (34) شركة أظهرت أن المنظمات التي لديها ثقافة مشتركة مقبولة من عاملها، تميز عاملوها بالإيجابية والمبادأة ودرجة عالية من المشاركة في صنع القرار وإيها نجحت في تحقيق معدلات أداء أفضل من منظمات أخرى ليست لديها مثل هذه الثقافة. وقد استنتجت الدراسة علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء، وإنه يمكن اعتبار ثقافة المنظمة عنصر قوة داخلية يمكن أن يهيئ للمنظمة ميزة نسبية⁽¹⁾.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، وليس التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً فاعلاً في ذلك، إذ إن مسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة⁽²⁾.

(1) مصطفى، أحمد سيد. 2005. "الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير". بحث مقدم لمؤتمر استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال. نيويورك: شركة وايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري. ص.36.

(2) عليان. 2008. إدارة المعرفة. ص.168.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يشير العديد من الباحثين إلى أنه لا يوجد اتفاق تام حول ماذا نعني بالثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من كثرة التعاريف التي وردت حولها، فيفيد الصباب بأن شوارترز وديفيز يعرفان الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها أو تنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل مع مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة، لذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد، بحيث يفهمونها، ويدركونها، ويحاربونها"⁽¹⁾.

ويرى حجازي أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهات والمبادئ الرئيسة التي يشارك فيها أفراد المنظمة، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد"⁽²⁾.

ويعرفها زناتي بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية"⁽³⁾.

كما يعرفها هيجان بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذري العنود في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم".

ويرى الباحث من خلال استعراض التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تشمل على العديد

من العوامل تؤثر في سلوكيات أفراد المنظمة لأن:

(1) الصباب، أحمد وآخرون . 2002 . أساسيات الإدارة الحديثة . جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع.ص.339.

(2) حجازي. 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص.77.

(3) زناتي، محمد ربيع. 2007. السلوك التنظيمي. القاهرة. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.ص.365.

1. الثقافة التنظيمية تنتج من خلال العديد من التفاعلات بين معتقدات وقيم الأفراد، والجوانب

التنظيمية في منظماتهم، مما يجعلها تعمم على كافة أفراد المنظمة وتؤثر في سلوكياتهم.

2. للثقافة التنظيمية تأثيرات إيجابية، أو سلبية مما يجعلها تدعم التزام الأفراد تجاه المنظمة، أو تحد من

الإنتاجية والأداء، وذلك كمحاولة من الأفراد للانضباط وفق القيم الجماعية التي تملئها عليهم

ثقافة المنظمة.

3. الثقافة التنظيمية تعتبر عملية تراكمية عبر عمر المنظمة، وبالتالي فإن تغييرها ليس بالسهل، بل

سيراً على مراحل واستخدام العديد من الوسائل والآليات.

4. الثقافة التنظيمية تنتقل للأفراد الجدد في المنظمة، وبالتالي فهي تؤثر في سلوكياتهم وتوقعاتهم سلباً

أو إيجاباً.

وأخيراً توضح التعريف السابقة أهم عناصر الثقافة التنظيمية، وهي (المعتقدات، والقيم،

والمبادئ)، كما توضح أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يفيد الصباب وآخرون بأن هنالك عناصر رئيسة للثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية

التي توجه سلوك العاملين كالعدالة والاهتمام بالوقت، والمعتقدات التي تعبر عن أفكار مشتركة

للعاملين في كيفية الإنجاز، والعمل الجماعي، وكيفية المعيار التي يلتزم بها العاملون في التنظيم

لاعتقادهم بصحتها بغض النظر عن فاعليتها أو عدم فاعليتها⁽¹⁾.

ومن جانب آخر ذكر زناتي ما طرحه جبر وعبد القادر من أن دراسة الثقافة التنظيمية تساعد

في تفهم السلوك العام للعاملين وإمكانية التنبؤ به، وبذلك فهي تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد

(1) الصباب، 2002. أساسيات الإدارة الحديثة، ص.340.

حتى يسلكوا السلوك المتوقع منهم و إلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التي ينتمون إليها، كما تفيد الثقافة في تحديد الموضوعات والمجالات التي يجب تعديلها إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات في جوانب معينة.

وقد ذكر مصطفى ما لاحظته بيتر ووترمان في دراستهما عن عدة منظمات أنه في المنظمات الناجحة يعتمد كبار المديرين لإرساء أسس لثقافة المنظمة أو لتطويرها، وإنهم يعتمدون في ذلك إلى حد ما على جذب مساهمات من أعداد كبيرة من العاملين ذوي القيم البناءة مثل قيم حب العمل، الاحترام، الولاء، والسعي للتجديد والابتكار، والعمل بروح الفريق. كما لاحظنا أن الشركات ضعيفة الأداء قبل ثقافتها للتركيز على حجم الإنتاج بدلا من حاجات الأفراد العاملين وقضايا الجودة، وعلى سياسات وإجراءات العمل بدلا من إدراك حاجات العملاء⁽²⁾.

ويؤكد عليان إلى أن الدور الحاسم في إدارة المعرفة لا يعلق بالتقنية، وإنما ثقافة المنظمة هي التي تلعب دورا مهماً وفعالاً في ذلك، حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين كما أنهم هم من يقوم بتوليد المعرفة وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ همهم بالحوافز⁽³⁾.

وقد ذكر حجازي أن دافت ونوى يقولان: "إن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء

(1) زناقي. 2007. السلوك التنظيمي. ص. 368.

(2) مصطفى. 2005. الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير. ص. 49.

(3) عليان. 2008. إدارة المعرفة. ص. 169.

الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلة⁽¹⁾.

ويشير نجم إلى ما ذكره جايفاي ووليامسون من أن المنظمات التي تقدم البيئات والجماعات المشتركة للتعليم لا تواجه مشكلة في الهياكل وإنما المشكلة تتمثل في الاتجاهات والتوقعات والالتزام، لهذا فإن المطلوب من التغيير في الثقافة التنظيمية حيث إن البيئة المعقدة من جهة والحاجة للتعليم في المنظمات المنححة للمعرفة من جهة أخرى تتطلب ثقافة تنظيمية تحفز التجربة وتسمح بالغموض وعدم التأكد والاختلافات⁽²⁾.

أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في تفعيل إدارة المعرفة:

طرح بعض الباحثون عناصر عديدة للثقافة التنظيمية تسهم في تفعيل إدارة المعرفة، ونظرا لأن أهم جزء من المعرفة (المعرفة الضمنية) يوجد في أدمان الموارد البشرية فإن ذلك يجعل درجة قبولهم لمبادئ إدارة المعرفة يسهم في نجاحها أو فشلها.

فيشير كرماللي إلى أنه لتوليد المعرفة في أية منظمة والتشارك فيها لا بد من وجود ثقافة تنظيمية تدعم هذا التوجه، وقد طرح بعض العناصر المهمة منها: أهمية وجود الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة، وتقدير جهود أفراد المعرفة، وجود الثقافة التشاركية، هناك يتطلب تغيير العقلية ونقلها من مفهوم خزن المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، وجود نظام حوافز يخلق الأفراد إلى تقاسم المعرفة، إقامة الشبكات المعرفية، والاتصال المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية⁽³⁾.

(1) حجازي. 2005. إدارة المعرفة " مدخل نظري". ص.78.

(2) نجم. 2005. إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات". ص.318.

(3) كرمالي، سلطان . 2005 . إدارة المعرفة " مدخل تطبيقي". بيروت: الدار الأهلية للنشر والتوزيع.ص.421.

ويشير الصاوي إلى أنه على المنظمات لكي تضمن تبادل المعرفة لدعم العمليات التنظيمية، أن

تطور الشبكات المعرفية، كما يشير إلى أن التشبيك المعرفي يتضمن عناصر تتمثل في:

1. الأطراف الفاعلة: الأفراد، والمجموعات، والمنظمات.
 2. العلاقات: العلاقات بين الأطراف الفاعلة التي يمكن تصنيفه حسب العلاقات ومضمونها وكثافتها، والموارد التي تستخدمها الأطراف في علاقتها.
 3. الخصائص المؤسسية: ومن ضمنها الأبعاد البنيوية والثقافية، كآلية المراقبة وإجراءات العمل المعتاد، والمعايير، والقواعد⁽¹⁾.
- ويفيد الباحثون بأن بعض الباحثين يرى أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:
1. التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
 2. الثقة: هي الحفاظ على مستوى معين وتبادل من الإيمان بتقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفوح والحقيقي المؤثر للمعرفة⁽²⁾.
- ومما سبق طرحه حول أهم العناصر الواجب توافرها في ثقافة المنظمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، يستنتج الباحث أن هناك ثلاثة عناصر محورية يجب توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة وهي:
1. وجود الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
 2. وجود ثقافة التشارك في المعرفة.

(1) الصاوي، ياسر . 2007 . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . الكويت : الجامعة العربية المفتوحة . ص.68.

(2) الزيادات . 2008 . اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . ص.76.

3. إيجاد آلية من خلالها يتم بث الوعي لدى العاملين بأهمية وجدوى إدارة المعرفة.

وفيما يلي يعرض الباحث هذه العناصر بشئ من التفصيل:

أولاً : وجود الثقة المتبادلة بين العاملين:

يؤكد العاملون على أنه حان الوقت للمنظمات أن تنتبه إلى أهمية العلاقات القائمة على الثقة،

كما أنه حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية وأبعاده المختلفة لكي يتمكن

صانعو القرار من الإدارة بفاعلية وكفاءة⁽¹⁾.

وعلى الرغم من السواط إلى أن عالم منظمات اليوم في سعيها لتقدم خدماتها النوعية المميزة،

أصبحت تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معا، وذلك من خلال رفع درجة

الثقة بين العاملين أنفسهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه، في ضوء ذلك تصبح

الحاجة إلى الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري موال للاهتمام في الجوانب المادية والتقنية في

التنظيم، إن لم تكن أكثر إلحاحاً.

ويؤكد على ذلك ما ذكره رشيد من أن أوتشي يفيد بأن الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في

الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم

ومشاعرهم، ويعاونون بعضهم بعضا ويتعلمون معاً، وعلى النقيض من ذلك فإن المنظمات ذات

(1) الغامدي، نوال سعيد. 2008. إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير). مكة المكرمة: جامعة أم القرى. ص.123.

(2) الطحيم، عبدالله عبدالغني. 1990. "الثقافة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية". المجلة العربية للإدارة. ج 13. الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص.270.

المستوى المتدني من الثقة تفترض أن الموظف يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب، إلا أن مثل هذا الافتقار إلى الثقة يعوق الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام⁽¹⁾.

كما طرح أندراوس والمعايعة تعريف الرواشدة للثقة: "الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث يخطر إلى الاتفاق عليها على أنها عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقلانيا، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقييم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما".

قد أشار أندراوس والمعايعة إلى العديد من الفوائد المترتبة على توافر الثقة في المنظمات، ومن أهمها⁽²⁾:

- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصرامة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر الحرة وموضوعية.
- وضوح الأهداف والالتزام عليها مع الالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في مشاطات المنظمة المتعددة.
- تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.

(1) رشيد، مازن فارس. 2003. "الثقافة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية - بعض المحددات والآثار". مجلة معهد

الإدارة العامة. ج 43. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص. 441.

(2) أندراوس، رامي و معايعة، عادل. 2008. الإدارة بالثقة والتمكين. إريد: مؤسسة عالم الكتب. ص. 76.

ويفيد الطحيم والسواط بأن الثقة المتبادلة ينتج عنها الحرية المشتركة لإظهار الشعور الحقيقي

سواء كان إيجابيا أو سلبيا، وفي حالات العمل الجماعي، حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن

الأفضل بصيغة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة⁽¹⁾:

- المستوى الأول الصداقة: هي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة

شخصية إيجابية في المجموعة، هذا النوع من المشاركة كما يراها جلاسر جزء أساسي يسهل عملية

مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا.

- المستوى الثاني المهام: وهي تشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام،

وهذا النوع من الثقة يطلق عليه الأمانة، وكخط اجتماعي يمكن تعريف الأمانة بأنها الميل لمشاركة

المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

كما تشير دراسة الطحيم إلى أن هنالك العديد من العوامل لزيادة الثقة، وعلى المديرين في

المنظمات توفيرها، وهي:

1. توفير البيئة الآمنة المستقرة لموظفيها، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحددة، تتمثل في

توفر العدالة عند الترقية الوظيفية، وتطبيق النظام على الجميع وإيجاد الصعود الفعلي لدى العاملين

بوجود فرص للترقى، وأن الترقيات والمكافآت للمجدين، والحراس على مصداقية المعلومات التي

يوفرها التنظيم حتى تتوافر لدى الموظف القدرة على بناء توقعات مستقبلية تلبى الاحتياجات

النفسية المتمثلة في الحاجة إلى الأمن بشقيه المادى والنفسى والباعثة على الثقة التنظيمية.

(1) الطحيم، عبدالله عبدالغني. 1990. "الثقافة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية". المجلة العربية للإدارة. ج 13. الرياض: المنظمة

العربية للتنمية الإدارية. ص. 274.

2. الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف، حيث أن العلاقات الشخصية القائمة على الثقة، لها أهميتها في التخفيف من عملية الرقابة والإشراف، والشعور بأن الرؤساء هم أشخاص متدينون أكفاء وأصحاب ثقافة عالية، كلها عناصر تؤدي إلى زيادة الثقة.
3. أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم، والثناء على جهودهم في العمل، حتى يمكن إشباع احتياجاتهم للاحترام والتقدير الأمر الذي يولد الثقة في النفس وفي الآخرين.
4. الحرص على وجود بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بممارسة طاقاتهم الكامنة ودفعهم للنمو والتطوير الذاتي، عن طريق المشاركة في صنع القرار في مجال أعمالهم ونطاق خبراتهم، وتفويضهم ببعض السلطات وتشجيعهم على الابتكار والتجديد وتوفير الفرص التدريبية لصقل مهاراتهم وزيادة قدراتهم، حيث أن توافر مثل هذه العناصر مدعاة لإشباع حاجات تحقيق الذات⁽¹⁾.
- ويرى الباحث أنه لزاماً على المنظمات الراغبة في تبنى إدارة المعرفة تهيئة البيئة المناسبة للتطبيق وذلك من خلال التماس عوامل زيادة الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، ومن ذلك مراجعة الجوانب التنظيمية كأنظمة التحفيز والترقيات، وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي، وكذلك تشجيع الإدارة العليا على بث بيئة تتسم بالمشاركة والشفافية.

(1) الطحيم، 1990. الثقافة التنظيمية بالأجهزة الإدارية السعودية. ص. 142.

ثانياً: وجود ثقافة التشارك بالمعرفة:

يشير الملكاوي إلى أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وذلك بإيجاد ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة والنجاح وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة⁽¹⁾.

وتشير دراسة للملاك والأثرى حول نظرة العاملين للمشاركة بالمعرفة والخبرات المكتسبة أن 65% من القطاع الحكومي و 75% من القطاع الخاص يرون أن المعرفة والخبرة هي قوة لا يمكن أن يتشكروا لها إلا مع غيرهم، بينما 87% من القطاع الحكومي يرون أن هذه المعارف والخبرات هي ملكية شخصية، كما أن 77% من القطاع الحكومي يحمون هذه المعارف والخبرات للمحافظة على مراكزهم في العمل، في حين أن 64% من القطاع الخاص يرون أن الخبرة والمعرفة المكتسبة هي أصل من أصول المنظمة وذلك لأنه اكتسبها من خلال عملهم بها⁽²⁾.

كما يضيف حجازي بعض الأساليب التي طرحتها ويكيلين، ومكيزي، والتي يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين، ومنها⁽³⁾:

1. إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
2. ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
3. تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
4. تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

(1) الملكاوي. 2006. إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم". ص. 85.

(2) الملك. 2002. إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء والمهارات التنموية للمنظمات. ج 8. ع 26. ص. 48.

(3) حجازي. 2005. إدارة المعرفة "مدخل نظري". ص. 79.

5. تناسب حجم الدعم الذى تقدمه الإدارة لعملية التشارك فى المعرفة مع حجم الجهد المبذول من

أطراف التشارك.

6. دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.

7. تقدم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك

الفعال فى المعرفة من قبل الأفراد.

8. استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك فى المعرفة.

ويهدف النعمى بأنه على إدارة المنظمة مساندة ودعم عملية المشاركة بالمعرفة عبر المستويات

المختلفة للمنظمة، من خلال اتخاذ بعض التدابير والوسائل مثل⁽¹⁾:

- الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة، من خلال وضع البرامج والخطط الخاصة للتوظيف.

- تطوير وتنمية قدرات الأفراد فى مختلف المستويات التنظيمية.

- استخدام الحوافز المناسبة للتشارك ونقل المعرفة.

- تفعيل التدوير الوظيفى.

- تفعيل التعيين المؤقت للمستشارين والخبراء للعمل فى المنظمة.

ويرى الباحث أنه على المنظمات الراغبة فى تبني إدارة المعرفة إيجاد بيئة تتسم بثقافة المشاركة

فى المعرفة من خلال تذليل الصعوبات التنظيمية كالمشاركة فى اتخاذ القرارات وتشجيع العمل

الجماعى من خلال فرق العمل، وتوفير الوسائل التكنولوجية المساعدة فى توليد المعرفة الضمنية من

العاملين، وتسهيل تشاركهم بها.

(1) النعمى، جلال محمد. 2006. "نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية فى إدارة المعرفة لمنظمات الاعمال العربية". ملتقى

الاستثمار فى بنية المعلومات العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص. 156.

ثالثاً : بث الوعي بأهمية إدارة المعرفة في المنظمة:

تتضمن إدارة المعرفة بعض المبادئ التي قد لا تتناسب مع ثقافة بعض المنظمات البيروقراطية والتي تقوم على التنظيم الهرمي، مما يجعل فرصة نجاحها فيها ضئيلة، وهذا يجعل هنالك مقاومة تجاه تطبيق إدارة المعرفة.

ويرى العلي وآخرون أن تغيير الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع إدارة المعرفة تعتبر عملية صعبة ولكنها ممكنة، وتم باستخدام الاستراتيجية المناسبة للتغيير وتلخص فيما يلي⁽¹⁾:

1. إدارة التغيير: تعزيز قوة المؤيدين للتغيير وتعزيز نظام القيم الجديدة من خلال المكافآت.
2. تعزيز الثقافة: وفي هذه الحالة يتم تشكيل الرؤية الاستراتيجية الجديدة للتأكيد على المشاركة في القيم لجعلها تعمو كما يتم تيسير الثقافة الموجودة.
3. تغيير الاستراتيجية: وهذا يكون المخاطرة عالية وغير مقبولة لثقافة المنظمة والمقاومة للتغيير عالية ولذلك يتم التساؤل حول إمكانية تغيير الاستراتيجية بنجاح لتكون قريبة من ثقافة المنظمة.
- كما يشير حجازي إلى أن (فاني وودي لونغ) يشيران إلى أنه يمكن تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال عدة طرق منها⁽²⁾:

1. تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
2. تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: مع هذا الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع عزيمتها.
3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
4. صياغة العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

(1) العلي. 2006 . المدخل إلى إدارة المعرفة . ص.211.

(2) حجازي. 2005. إدارة المعرفة " مدخل نظري". ص.79.

ويود الباحث الإشارة إلى تجربة أمانة عمان الكبرى عند تطبيقها لإدارة المعرفة، حيث

خصص فريق متخصص معنى بإدارة المعرفة، ومما قام به الفريق إدارة الحملة التوعوية لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي وركزت هذه الحملة على مايلي⁽¹⁾:

1. إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة، مفهومها، وأهميتها، وعلاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي، والمؤسسي وتعميمها على كافة الموظفين.

2. إعداد استبيان استطلاعي لقياس مدى فهمهم لإدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة في أعمالهم.

3. القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الدوائر والمناطق حيث التقى الفريق مع كافة الموظفين وفق جدول معلن وموضح في الهدف من الزيارة والأشخاص المعنيين بالاجتماع.

4. إعداد وسائل تعليمية مجانية تساهم في توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميته، وتعليقها بكافة المناطق.

5. تسمية ضابط ارتباط من كافة الدوائر والمناطق، ليعلن عن أنشطة إدارة المعرفة وإعداد برنامج لقاءات دورية مع الفريق للتواصل معهم.

6. قام الفريق بالترويج للسلوك الجيد بالمشراكة بالمعرفة من خلال عدة وسائل تنظيمية:

- وضع نظام خاص بالحوافز التشجيعية للمشاركة بالمعرفة.
- إقرار المشاركة بالمعرفة كأحد المفاهيم الأساسية في بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الموظفين.
- إضافة بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية.
- التشجيع على عقد المحاضرات وورش العمل لتبادل ونقل المعرفة.

- إقامة مركز تدريب داخلي للموظفين للاستفادة من الخبرات الضمنية والتشجيع على نقلها.

(1) أمانة عمان الكبرى. 2005. تجربة أمانة عمان الكبرى في تبني وتطوير مفاهيم إدارة المعرفة. عمان: أمانة عمان الكبرى. ص.35.