

جامعة سعد دحلب البلدية

معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

تخصص: إدارة الأعمال

إدارة المعرفة

قمة التميّز في المؤسسة المعاصرة

من طرف

أقيني عقيلة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا
مشرفا و مقرا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر ، جامعة البلدية
أستاذ محاضر ، جامعة الجزائر
أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر
أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر
أستاذ محاضر ، جامعة البلدية

كشاد رابح
علي عبد الله
صخري عمر
قدي عبد المجيد
رزيق كمال

البلدية ، جوان 2007

الملخص

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات و عدم الإستقرار على جميع المستويات مما أثر على طبيعة الإقتصاد السائد و على مختلف المؤسسات التي تحركه و تتأثر به ، و كان لا بد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات و يتطور بشكل كبير منذ نشأته في نهاية القرن 19 ، و مع أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الأكبر في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الإقتصادي الجديد الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية و اليد العاملة و رأسمال فقط ، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات و أساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجع و الذي يحقق للمؤسسة البقاء و الإستمرار في ظل الإنفتاح الإقتصادي و المنافسة العالمية و ذلك بالسعي لإكسابها مزايا تنافسية تمكنها من التفوق و التميز على منافسيها حتى مع إفتقارها للمزايا النسبية ، و هذا ما تمكنت من إثباته الإدارة اليابانية التي أصبحت نموذجاً يقتدى به ، حيث أنها ركزت على تنمية كفاءتها البشرية و تشجيعها على الإبداع و المبادرة و كانت بذلك رائدة في مجال إدارة المعرفة و التي ظهرت نتيجة تطور للفكر الإداري و تماشياً مع التطور الإقتصادي و الإجتماعي الذي نعيشه و الذي أصبحت معه المعرفة أهم مورد إقتصادي و أهم مصدر للقيمة و الثروة ، و منه فإن إدارة المعرفة هي أسلوب إداري يعنى بالإستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية و الصريحة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق التميز و تعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما ، أولاً الموارد البشرية الكفأة و الخبرة و ما يعرف بعمال المعرفة و هم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية و الإبداع ، و ثانياً تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي تسهل إنتقال المعرفة و تداولها بسرعة كبيرة كما توفر وسائل بسيطة لتخزينها و بخاصة التكنولوجيا الحديثة التي تسعى لمحاكاة العقل البشري في استيعاب و خلق المعرفة ، و بذلك تكون المؤسسة المعاصرة عند تطبيقها لإدارة المعرفة قد إعتمدت على أهم عنصرين في عصر المعرفة مما يكسبها مزايا تنافسية يصعب تقليدها و يضمن لها التميز على منافسيها و الإستمرار في السوق المحلية و العالمية ، و منه يمكن القول أن إدارة المعرفة تشكل أداة فعالة لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدول النامية و لإقامة مجتمع المعرفة فيها ، و الذي لا تزال الدول العربية بصورة عامة تواجه الكثير من المعوقات للوصول إليه و بصورة أخص الجزائر التي تعتبر مؤسساتها بعيدة عن تطبيق إدارة المعرفة كما أنها مازالت تتبع النمط التقليدي في إدارتها و لا تتمتع بخصائص المؤسسة المعاصرة كالهيكل التنظيمي المفتوح و المرونة و التعلم المستمر و التي تعتبر ضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة .

شكر

أولاً، أشكر الله سبحانه و أحمده على توفيقه لي و على ما و صلت إليه .

أتقدم بفائق الشكر و الإحترام للأستاذ المشرف د علي عبد الله على دعمه و توجيهاته.

الشكر الأكبر للوادين الكريمين على كل ما قدماه لي.

أشكر كل العائلة على دعمهم و مساعدتهم.

أشكر كل الأصدقاء و الزملاء ، و كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
37	دورة حياة الميزة التنافسية	01
38	سلسلة القيمة لبورتر	02
73	مصفوفة المعرفة و تحولاتها	03
90	دورة عمليات إدارة المعرفة	04
91	مصفوفة إدارة المعرفة	05

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	
الصفحة	الجدول	العنوان
97	01	تقسيم رأسمال الفكري الخاص بالعملاء
125	02	تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة
188	03	المقارنة بين معايير الإدارة في عصر المعرفة و ما قبل المعرفة.
222	04	مقر مؤسسات العينة و طبيعة نشاطها
223	05	توزيع المؤسسات حسب الجانب القانوني
224	06	حجم المؤسسات
226	07	تحليل البيانات الخاصة بالقيادة
227	08	تحليل البيانات الخاصة بالثقافة
229	09	تحليل البيانات الخاصة بالتكنولوجيا
231	10	تحليل البيانات الخاصة بالعمليات

الفهرس

ملخص	
شكر	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الفهرس	
مقدمة	
1. تطور المجتمع و الفكر الإداري و أثرهما على المؤسسة المعاصرة.....	14
1.1. تطور الفكر الإداري.....	14
1.1.1. نشأة الفكر الإداري.....	15
2.1.1. المدارس الإدارية.....	19
3.1.1. النظرية الإدارية المعاصرة.....	25
2.1. التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية و تجربة الإدارة اليابانية.....	28
1.2.1. إنهاء نظرية الميزة النسبية.....	29
2.2.1. التحول إلى الميزة التنافسية.....	33
3.2.1. التجربة اليابانية في الإدارة.....	40
3.1. المؤسسة المعاصرة في ظل مجتمع و إقتصاد المعرفة.....	46
1.3.1. تطور المجتمع الزراعي إلى مجتمع المعلومات.....	46
2.3.1. مجتمع و اقتصاد المعرفة.....	51
3.3.1. ملامح المؤسسة المعاصرة.....	54
2. ماهية المعرفة، و إدارة المعرفة و مقارنتها بإدارة المعلومات.....	59
1.2. ماهية المعرفة التنظيمية و رأسمال الفكري.....	60
1.1.2. مفهوم المعرفة و المعرفة التنظيمية و تقسيماتها.....	60
2.1.2. أهمية، تشكل، و تحول المعرفة في المؤسسة.....	67
3.1.2. رأسمال الفكري.....	74
2.2. ماهية إدارة المعرفة.....	79
1.2.2. تعريف و أصول إدارة المعرفة.....	79
2.2.2. أهداف، مبادرات و عمليات إدارة المعرفة.....	84
3.2.2. استراتيجية إدارة المعرفة.....	91
3.2. إدارة المعلومات و الفرق بينها و بين إدارة المعرفة.....	97
1.3.2. المعلومات.....	98
2.3.2. إدارة و نظم المعلومات.....	105
3.3.2. حدود إدارة المعلومات و مقارنتها بإدارة المعرفة.....	113
3. مؤسسة المعرفة و أهم دعائمها.....	119
1.3. إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية.....	119
1.1.3. دعم إدارة الموارد البشرية.....	120
2.1.3. عمال المعرفة و الإبداع.....	126
3.1.3. التعلم التنظيمي.....	136

144إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
1451.2.3 ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
1502.2.3 تكنولوجيا، ترميز، تخزين، و اكتساب المعرفة
1583.2.3 تكنولوجيا نشر و تبادل المعرفة، و دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة
1683.3 أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة المعاصرة
1681.3.3 خصائص و تحديات مؤسسة المعرفة
1762.3.3 مدير المعرفة و الوظائف الأخرى لإدارة المعرفة
1853.3.3 حدود إدارة المعرفة و مقارنتها بالإدارة قبل المعرفة
1914 واقع المعرفة و إدارتها في الجزائر و الدول العربية
1911.4 السياق العام المؤثر في اكتساب المعرفة في الدول العربية
1921.1.4 البنية الثقافية و الإجتماعية
1972.1.4 البنية الإقتصادية
2013.1.4 البنية السياسية و التنظيمية
2092.4 واقع المعرفة في الدول العربية
2091.2.4 نشر المعرفة
2132.2.4 إنتاج المعرفة
2173.4 مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية
2171.3.4 منهجية الدراسة و وصف العينة المدروسة
2252.3.4 عرض نتائج الدراسة و تحليلها
2323.3.4 نتائج عامة
235خاتمة
240الملاحق
244قائمة المراجع

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات واسعة النطاق و عميقة الأثر، فاقت التغيرات التي حدثت عبر العصور الماضية، الأمر الذي نتج عنه انتقال المجتمع إلى مستوى حضاري آخر ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، و هو ما يعرف بحضارة المعرفة، أصبحت الحاجة معها إلى حيازة المعرفة و استخدامها و تقاسمها، حاجة أساسية تتزايد أهميتها، و في حين تستمر المنتجات و الخدمات في كونها المصادر الرئيسية للثراء و الرائدة في الأسواق العالمية، انبثق مصدر ثراء جديد هو قطاع المعرفة، و أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة و تحقيق الرفاهية على المستوى العالمي حيث أصبحت المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى المشكلة للمزيج الإنتاجي و الخدمي، هذه القفزة الكبيرة و التغيير في مفهوم عناصر الإنتاج أدى إلى ظهور مصطلح لم يعرف من قبل يعبر عن نمط إقتصادي جديد للعالم يعرف باقتصاد المعرفة.

و مع هذا التطور الذي حدث على مستوى الإقتصاد العالمي و الذي انعكس على مدخلات و مخرجات مختلف المؤسسات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة و الفكر الإداري فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات و المعارف الواردة إلى المؤسسة و التي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير هذا المورد الأساسي للمؤسسة من أجل تمكينها من التجديد المستمر و التميز مما يمكنها من التفوق و الإستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر و يستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الإقتصادي الجديد و التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم " إدارة المعرفة " و التي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المحرك للنشاط و الفعل في التنظيم و هي الأساس الذي تعتمد عليه في اتخاذ القرارات و تصريف مختلف أمورها.

الإشكالية:

من كل ما تقدم نقوم بطرح الإشكالية و التي سيتم بناء البحث على أساسها كالاتي:

" في ظل الملامح الجديدة للإقتصاد العالمي المبني على المعرفة ، كيف تستطيع إدارة المعرفة تمكين المؤسسة المعاصرة من تحقيق التميز؟ و ماهو واقع الدول العربية في هذا الإقتصاد ؟ "

إنطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تم الوصول إلى مجتمع و إقتصاد المعرفة ؟
- ما هو المعنى الدقيق لمصطلح المعرفة التنظيمية و كيف يتم تشكلها ؟
- كيف يمكن للمعرفة أن تدار و هل هي نفسها إدارة المعلومات ؟
- ما هو حال المعرفة و إدارتها في الجزائر و الدول العربية ؟

فرضيات الدراسة:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- إن الوصول إلى أسلوب إدارة المعرفة كان نتيجة تطور طبيعي في المجتمع و الإقتصاد عامة و في الفكر الإداري بصفة خاصة.
- 2- رغم التشابه الكبير بين مفهومي المعلومات و المعرفة، إلا أن إدارة المعرفة تعد مصطلحا جديدا يختلف كثيرا عن إدارة المعلومات.
- 3- تعتمد إدارة المعرفة عند تطبيقها في المؤسسة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- 4- تعد البلدان العربية عامة و الجزائر خاصة متخلفة في مجال المعرفة و لا توجد ظروف مناسبة لقيام مجتمع المعرفة فيها، كما أن المؤسسات الجزائرية لا تزال بعيدة جدا عن تطبيق إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كون موضوع المعرفة تتزايد أهميته يوماً بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء إقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديدة، و البلدان التي تسيطر على الإقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية أو رأسمال، بل هي بالدرجة الأولى التي تمتلك أصول معرفية و التي تسيطر على صناعة المعرفة.

و مع انفتاح الإقتصاد العالمي و ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني و الدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون وسيلة فعالة لأجل أن تحقق المؤسسة مزايا تنافسية عديدة تمكنها من التفوق و الإستمرار، و ليست المؤسسة الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هدف علمي و آخر عملي، على النحو التالي:

1- تهدف الدراسة على المستوى العلمي، إلى القاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة و المعرفة التنظيمية بصفة خاصة و أهميتها على مستوى الإقتصاد عموماً و في المؤسسة خصوصاً، كما تهدف الدراسة إلى التعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب إداري جديد، لم يلقى بعد الأهمية التي يستحقها، و بيان استراتيجياته و دعائمه التي يقوم عليها.

2- أما على المستوى العملي فتهدف الدراسة إلى لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة و قدرتها على رفع المستوى التنافسي لمؤسساتهم و تمكينها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة مما يمكنها من الإستمرار و الصمود أمام منافسيها كما أن إدارة المعرفة تمكن المجتمعات من التطور و الرقي، فهي بمثابة وسيلة حديثة لتحقيق التنمية في البلدان المتخلفة، و من بينها البلدان العربية و على الأخص الجزائر، و تهدف الدراسة إلى تبيان حال المعرفة في هذه البلدان و معوقات قيام مجتمعات المعرفة فيها.

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال. كما تم استخدام المنهج الإحصائي في الفصل الرابع و هذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع و استخراج النتائج.

أدوات الدراسة:

- من أجل انجاز هذه الدراسة تم الإستعانة بالأدوات التالية:
- تم استخدام أسلوب مسح النتائج العلمية المنشورة سواء ورقيا أو إلكترونيا.
- كما تم الإستعانة بالملتقيات و التقارير و الرسائل المنشورة الخاصة بالموضوع.
- و استخدم أيضا الإستقصاء و المقابلة لإنجاز الدراسة الميدانية.

إطار و حدود الدراسة:

تم اجراء الدراسة في إطارين زماني و مكاني حيث :
تم جمع أغلب البيانات خلال عامي 2004 و 2005 لذلك فإن ما نشر بعد ذلك لا يؤخذ بعين الإعتبار و أجريت الدراسة الميدانية خلال عام 2006.
أما الإطار المكاني، فإن هذه الدراسة اهتمت بواقع البلدان العربية عامة و الواقع الجزائري بصفة خاصة.

صعوبات الدراسة:

- واجهتنا خلال انجاز هذه الدراسة بعض الصعوبات نذكر منها:
- قلة المراجع حول موضوع إدارة المعرفة خاصة منها المراجع باللغة العربية.
- طبيعة الموضوع و صعوبة تحديد مفاهيمه، واختلافها من مرجع لآخر.

- ندرة الإحصاءات و الدراسة الميدانية الخاصة بالموضوع و التي توضح الواقع الخاص بالدول العربية.
- صعوبة الإتصال بالمؤسسات الجزائرية و الحصول على المعلومات منها.
- جهل مسؤولي المؤسسات الجزائرية لموضوع إدارة المعرفة ما أدى إلى صعوبة فهمهم للأسئلة المطروحة في الإستقصاء.

خطة و هيكل البحث:

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة و استخراج النتائج، ومن ثم اختيار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة عامة، و تعقبهم خاتمة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول و أيضا الإقتراحات و التوصيات المقدمة، و كذا الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

جاء الفصل الأول بمثابة فصل تمهيدي يتيح فهم مختلف جوانب الموضوع و تشعباته سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، فيما أن إدارة المعرفة هي نتاج الفكر الإداري المعاصر كان لا بد من تتبع تطور هذا الفكر لمعرفة نشأته و فهم كيفية وصوله لما هو عليه في العصر الحالي ، و لما كانت الإدارة المعاصرة تسعى إلى هدف أساسي و هو زيادة تنافسية المؤسسة فإن المبحث الثاني خصص لفهم ماهية الميزة التنافسية و كيفية الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية كما تعرض للتجربة اليابانية في الإدارة باعتبارها تجربة مميزة و مثال حي عن فشل نظرية الميزة النسبية و أيضا لأنها رائدة في تطبيق إدارة المعرفة ، و ختم الفصل بمبحث يبين التحولات التي طرأت على المؤسسة في ظل مجتمع و اقتصاد المعرفة و مفهوم هذين الأخيرين باعتبار أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تنشأ خارج إطار مجتمع و اقتصاد المعرفة.

في حين إستعرض الفصل الثاني المفاهيم و الأطر الخاصة بموضوع الدراسة ابتداء بتوضيح مفهوم المعرفة عامة و المعرفة التنظيمية خاصة و منه مفهوم رأسمال الفكري تمهيدا لإدراك ماهية إدارة المعرفة من خلال تعريفاتها و أهدافها و العمليات التي تخصها، و أخيرا من أجل إتمام توضيح الصورة و إزالة اللبس الواقع في المفاهيم، خصص المبحث الثالث من الفصل لتبيان الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة و توضيح مجال كل منهما.

يأتي الفصل الثالث مكملًا للفصل الثاني و أكثر تعمقا لماهية إدارة المعرفة و لكيفية تطبيقها في المؤسسة بحيث ركز الفصل على أهم دعائم إدارة المعرفة و المتمثلة أولا في العنصر البشري باعتباره أهم مصدر و منتج و منفذ للمعرفة، و عليه تم التطرق لمفهوم عمال المعرفة و علاقته بالإبداع و التعلم ، و ثانيا تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و طاقاتها التي لم توجد من قبل على نشر و تخزين المعرفة و حتى خلقها، كل هذا كان له تأثير كبير على مؤسسة المعرفة و التي سنتعرض لها من خلال المبحث الثالث و الذي يوضح خصائصها، وظائفها، تحدياتها و حدودها.

أما الفصل الرابع فجاء ليبيّن واقع المعرفة و إدارتها في الدول العربية، حيث يستعرض المبحث الأول السياق العام المؤثر في إكتساب المعرفة في الدول العربية و كذا معوقات قيام مجتمع المعرفة فيها، ثم توضيح حال و واقع المعرفة الحقيقي في هذه الدول من خلال المبحث الثاني أما المبحث الثالث فهو عبارة عن استقصاء لمدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية مع التحليل و استخلاص النتائج.

ختامًا، تم تقديم مجموعة من النتائج التي تم استخلاصها من خلال الدراسة، و أيضا التوصيات و الإقتراحات التي رأينا أنها مفيدة ، و هذا من خلال الخاتمة.

الفصل 1

تطور المجتمع و الفكر الإداري و اثرهما على المؤسسة المعاصرة

إنّ دراسة الإدارة في المؤسسة المعاصرة و فهم التطورات التي وصلت إليها ، يستدعي اولاً تتبع الممارسات الإدارية عبر الحضارات القديمة ، ثم النشأة الحقيقية للفكر الإداري و ظهور اهم المدارس الإدارية بعد الثورة الصناعية، و توالى بعدها ظهور النظريات الإدارية و التي جاءت كل منها لسد ثغرة ما في النظرية التي سبقتها، و لأنّ أهم هدف تسعى إليه الإدارة هو الإستمرار و تحقيق مكانة لها في السوق أمام منافسيها، فهي دائماً تبحث عن خلق و ابتكار مزايا تنافسية،حيث لم تعد الميزة النسبية تحكم التجارة الخارجية و السيطرة على الأسواق، و لعل أهم مثال على ذلك هو التجربة اليابانية و إدارتها التي حققت المعجزة بعد الحرب العالمية الثانية ، و بما أنه يوجد تأثير متبادل بين المجتمع و الإدارة لابد من توضيح تطور المجتمع الإنساني و تأثيره على المؤسسة المعاصرة و إدارتها.

و من أجل توضيح كل هذه النقاط بصورة مفصلة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى تطور الفكر الإداري أما في المبحث الثاني فندرس عملية التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية و كذا تجربة الإدارة اليابانية ثم ننتقل للمبحث الثالث الذي يتعرض إلى المؤسسة المعاصرة في ظل مجتمع و إقتصاد المعرفة.

1.1. تطور الفكر الإداري

إنّ دراسة تطور الفكر الإداري، تعني التعرض لناحيتين: الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة، فما لا شك فيه أن الفكر البشري يتطور بصفة مستمرة، و بالتالي فإن كل مرحلة تاريخية لابد و أن تضيف إلى سابقتها على ضوء ما توفر لها من نواحي المعرفة، أما الناحية الثانية، فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو النظرية الإدارية ، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي

ينظر بها إلى ظاهرة ما لتفسيرها و التعرف عليها و من ثم تسخيرها لخدمة الإنسان فإن هذه الطريقة لا بد و أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث و وسائل مستخدمة للمعرفة [1] ص ص 41 42 ، لذا و من أجل الإستفادة من مراحل تطور الفكر الإنساني و استخلاص العبر منها ، خاصة فيما يتعلق بالفكر الإداري، قمنا من خلال هذا المبحث بمتابعة مراحل تطور الفكر الإداري منذ الحضارات القديمة وصولاً إلى أهم النظريات المعاصرة و هذا من خلال التعرف أولاً إلى نشأة الفكر الإداري ثم التعرف على المدارس الإدارية و أخيراً إلقاء الضوء على أهم النظريات الحديثة في الإدارة

1.1.1.1. نشأة الفكر الإداري

مع أن الإدارة كعلم لم تظهر إلا مع نهاية القرن 19، إلا أن الإنسان مارس الإدارة منذ القدم من أجل تنظيم حياته و مختلف أنشطته.

1.1.1.1.1. الإدارة في الحضارات القديمة

يغلب علينا الظن بأن الإنسان البدائي و قبيلته لم يعرف شيئاً من أمور الإدارة ، و لكن الراجح أن القبيلة البدائية كانت لها نظمها في الإدارة ، كما كانت لها قواعدها لرعاية الأبناء و عقاب المذنبين ، و طقوس العبادة و غيرها ، و قد أدركت القبيلة البدائية الحاجة إلى السلطة التي تبناها الحكماء و الأذكياء من أبناء القرى ، و بنمو هذه القرى و ظهور التجمعات المنظمة ، ظهر المديرون و ارتقوا بأدوارهم ، فأصبح منهم القساوسة و الوزراء، يقبضون على زمام القوة و الثورة في مجتمعاتهم حتى قبل ظهور الأجهزة العسكرية و السياسية و الإجتماعية المنظمة، وقد جابه هؤلاء المديرون موضوعات عامة كالإستغلال المثمر للموارد، و توزيع العمل ، و الإتفاقات التجارية، و شهر الحروب، و الضرائب [2] ص 59.

و مع تقدم الإنسان و بروز الإدارة القديمة ، نرى بوضوح أنها جميعاً كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة ، على سبيل المثال ، فإن عملية بناء الأهرامات في مصر القديمة ، و نظم الإدارة الحكومية للبابليين، و بناء صور الصين العظيم، و إدارة الإمبراطورية الرومانية المترامية الأطراف و مبادئ التنظيم التي سارت عليها ، و مبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، و أسس التخصص التي روج لها أفلاطون ، و استخدام الإدارة في التحكم في التجارة

البحرية بواسطة الفينقيين، كل هذه الآثار المادية و الفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة عمليا منذ ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد[2] ص60.

كما أننا نستطيع أن نأخذ الكثير من العبر عن الإدارة من خلال رسل الله و أنبيائه ، كسفينة نوح عليه السلام ، فان قيام سيدنا نوح بتنظيم المؤمنين و تقسيمهم إلى مجموعات ، فمنهم من يقوم بتقطيع الأخشاب ، و منهم من يقوم بشقها ، و منهم من يقوم بنقلها و آخرون يقومون بصناعة السفينة من وحي لنوح فيه ممارسة للإدارة ، و لما ولي يوسف عليه السلام على خزائن مصر وفسر رؤيا الملك بأن مصر سوف تمر بسنين عجاف قام بتخزين المحاصيل إلا قليلا مما يأكل الناس إستعدادا لهذه السنوات ، فان هذا العمل يعد إدارة للموارد، و في معركة الخندق عندما أشار محمد صلى الله عليه و سلم على أصحابه عن كيفية مواجهة الكفار و المشركين و قد هموا بمواجهة المسلمين في المدينة و أشار عليه الصحابة بحفر الخندق حول المدينة لحمايتها فان هذا العمل يعتبر إدارة أيضا[3] ص26.

2.1.1.1. الإدارة في العصور الوسطى

اتسمت الحياة الإنسانية في العصور الوسطى بانخفاض مستوى المعيشة في أوروبا، و انشغال الناس بتلبية حاجاتهم الأساسية، و كانت المشكلة التي واجهت الفرد هي الحماية من العدوان و السرقة و الجريمة، و لتحقيق هذه الحماية التمس الفرد حماية من هم أقوى منه في مقابل فقد حريته الشخصية و قبول التبعية ، وبذلك ظهر الإقطاع في بداية العصور الوسطى و الذي يوضح أسلوب إدارة تنظيم الدولة الذي ساد في أوروبا في هذه الفترة التي عرفت بالعصور المظلمة. حيث اتخذ التنظيم الإقطاعي شكلا هرميا مع تدرج تنازلي للسلطة المفروضة ، حيث يأتي في القمة الملك و يليه كبار النبلاء ، ثم أتباع التاج من الإقطاعيين بتدرج ينتهي بأصغر وحدة إقطاعية تتكون من صغار الملاك ، ثم العبيد، و قد اهتز هذا النظام المركزي بظهور مبدأ الحصانة الذي خول النبيل حق حكم الإقليم حسبما يشاء ، و أصبحت الوحدة الإقطاعية وحدة إدارية لها حكمها الخاص، و لكن ظلت المركية من ناحية أخرى ضرورية لضمان تحقيق التكامل بين المقاطعات ، و قد تعلم الحكام من خلال هذه الفترة أن تفويض السلطة ليس تنازلا عنها و أنه يمكن استردادها ، و أن التفويض هو اشتراك في المسؤولية لا تحويل لها أو نقلها [1] ص 45 46.

من جهة أخرى ، كان تطلع الأفراد في هذه الفترة يتمثل في النعمة الإلهية و الإكتفاء الذاتي و كانت الأرباح غير مهمة نسبيا، ساهم كل العاملين في عملية اتخاذ القرارات التقنية، و كان التركيز

على التعاون الذي نتج من المبدأ الإقتصادي/الاجتماعي: الجماعة قبل الفرد، و عن صغر حجم الأسواق و الأعمال ، و طبيعة المنافسة المحدودة و الإمكانيات التكنولوجية المحدودة أيضا في ذلك الوقت [4] ص18.

خلال هذا العصر ساهم العرب في الفكر العالمي للإدارة من خلال الفيلسوف " الفارابي " و لعل أهم ما أسهم به تقديمه لما يسمى " آراء أهل المدينة الفاضلة" و في وصفه لهذه المدينة قدم الفارابي مفهومه للقيادة، و قد قال في ذلك: في الدولة المثالية يجب أن يتدرج الحكام بحيث يأترون جميعا بأمر الوالي أو الأمير في قمة الدرج و ينبغي أن يتحلى هذا الأمير بخصال معينة هي : الذكاء العظيم ، و الذاكرة الواعية، و اللباقة و الحزم دون ضعف، و صدق العزم على إتيان الخير و حب العدل و الإقبال على العلم و حب الصدق و اجتناب الرذيلة و الاعتدال في الطعام و الشراب و المذلات و بغض الثراء...الخ، و لا بد أن تجتمع هذه الخصال جميعا في رجل واحد يكلف بإدارة أجهزة الدولة، أما إذا تعذر اجتماع هاته الخصال في رجل واحد فيجب أن يتولى الحكم عدد من الأشخاص يحققون هاته الصفات مجتمعون [1] ص 47.

3.1.1.1. الإدارة في عصر النهضة

شهدت الفترة بين عام 1700 و 1786 أضواء على الثورة الصناعية الإنجليزية التي إنبتق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم و أساليب ناشئة في كل مكان ، و خلال هذه الفترة تغيرت إنجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، و لعل من الأفكار التي شهدتها هذه الفترة كانت التغييرات في التنظيم الأساسي للإنتاج ، و ذلك الكم الهائل من الأفكار التي طرحت [5] ص58، و منها الأفكار الإدارية التي احتلت مكانا هاما ، و من أهم الأحداث خلال هذه الفترة إكتشاف البخار ، و ظهور نظام المصنع و مبدأ تقييم العمل و الإهتمام المبكر بالعنصر البشري فقبل ظهور المصنع ، كان النظام السائد في معظم دول العالم و أوروبا خلال أوائل القرن الثامن عشر هو نظام الإنتاج المنزلي، و قد قام هذا النظام على أساس أسري، بحيث كانت المزرعة ملحقة بالبيت يؤدي فيها العمل، و في ظل هذا النظام لم تتهيأ الفرصة أو الحافز لتطوير الأساليب الإدارية حيث كانت الوظائف الإدارية تتم بعشوائية تبعا لظروف السوق ، ولكن بقدم نظام المصنع و ظهور الحاجة إلى أن يجتمع عدد كبير من العمال في مكان واحد لتشغيل الآلات بدلا من العمل فرادى ، و بسبب تركيز العمال والآلات و المهمات، ظهرت مشاكل المصنع التي احتاجت إلى التنسيق و الرقابة و منه بدأت الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص تكتسب بعض الأهمية [1] ص53.

في هذا المجال نستعرض أهم ما تم طرحه في تلك الحقبة: [5] ص ص 58 59 60

- مبدأ التخصص و تقسيم العمل: الذي جاء به الإقتصادي الشهير " آدم سميث" الصادر سنة 1776 و الذي ناقش فيه مبدأ تقسيم العمل و الوظائف و التخصصات كما تحدث عن الرقابة و ذكر أنه لكي نحكم الرقابة على العامل لابد أن يكون مسؤولاً عن أدائه أمام شخص لا يستطيع أن يمارس عليه العامل أي نفوذ

- مبدأ التنسيق و التعاون : و الذي ينسب إلى " ريتشارد أركرايت" الذي كان نموذجاً يحتذى به معاصروه في التطبيقات الإدارية المتقدمة، و كانت الإنجازات التي أسهم بها في مجال الإنتاج المستمر و تخطيط مواقع الأجهزة و المصانع و تنسيق الآلات و المهمات و الأفراد و رأس المال و نظام المصنع و تقسيم العمل إلى مراحل إنما ترفعه إلى مصاف الرواد في تطبيق مبادئ الإدارة الناجحة.

- التطبيقات المبكرة للإدارة العلمية: من أولى التطبيقات المبكرة للإدارة العلمية في مجال الإنتاج الصناعي ما حدث في مؤسسة " بولتون واط" للسباكة الهندسية بسوهو ببريطانيا العظمى عام 1800، ففي هذا المصنع نجد أدلة ثابتة على أخذه بمبادئ بحوث التسويق و التنبؤ و تخطيط مواقع المصنع و دراسة ترتيب الآلات في ضوء تدفق سير العمل و معدلات الإنتاج المقررة و تخطيط الإنتاج و توحيد عناصر الإنتاج و ممارسة الرقابة على التكاليف و محاسبة التكاليف و تدريب المستخدمين و دراسة العمل و المكافآت و برامج الترفيه عن العاملين.

- بداية الإهتمام بالعنصر البشري: حيث كان "روبرت أوين" هو الرجل الذي أثبت لإنجلترا أن تصنيع البلاد لا ينبغي أن يقوم على رخص الأيدي العاملة و وحشية معاملة العمال ، و مهد الطريق لتشريعات المصانع بوضع مبادئه موضع التنفيذ و إثبات نجاحها ، و كان "أوين" سابقاً لزمانه بعشرات السنين بدعوته إلى أن يبذل من العناية للترفيه عن الآلات الأدمية الحية مثل ما نبذله منها للترفيه عن الآلات الصماء، و كان يؤمن بأن إنتاج العامل كما و نوعاً إنما يتأثر بظروف البيئة المحيطة به خلال العمل و خارج العمل معاً.

حتى هذه المرحلة كان تطور و تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الإنتاج يحدث في إنجلترا أساساً، على أنه في هذا الوقت كانت بذور النظام الأمريكي في الإنتاج الصناعي قد غرست [5] ص 60، و ظهر خلال القرن التاسع عشر عدة مفكرين إقتصاديين ساهموا في تطوير الأساليب العلمية للإدارة، و اتسمت الحياة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن 19 بسمات جديدة حيث توسعت المصانع في استخدام الآلات ، وبدأت تظهر أعراض البطالة التكنولوجية، و إبان هذه الفترة بدأت الإدارة في التحول من مجرد عمليات تعتمد على أسلوب المحاولة و الخطأ إلى عمليات تستند إلى الأسلوب العلمي. [1] ص 56

و في عام 1881 ظهر في أفق الإدارة تطور جديد، فقد أدرك "جوزيف وارتون" أحد كبار رجال المال و الإنتاج الصناعي في فيلاديلفيا، الحاجة إلى التدريب الإداري ، فوهب مائة ألف دولار لجامعة بنسلفانيا لإنشاء قسم يتلقى فيه الشباب التعليم و التدريب الازمين لإعدادهم للاشتغال بالإدارة، و هكذا افتتحت كلية وارتون أبوابها كأول بداية في سجل الوعي الإداري، و ظلت وحيدة عصرها حتى عام 1898 حيث أنشأت كل من جامعة شيكاغو و كاليفورنيا قسماً لإدارة الأعمال ، و ما إن حل عام 1911 حتى بلغ مجموع أقسام إدارة الأعمال في الجامعات الأمريكية ثلاثين قسماً [5] ص 72.

مما سبق نستخلص أن القرن التاسع عشر كان منعرجاً حاسماً فيما يخص الإهتمام بالإدارة ، كان سببه الثورة الصناعية و ما أنتجته من مصانع كبيرة كان لابد من إدارتها بأساليب علمية، كل هذا مهد لقيام ما يعرف اليوم بالمدارس أو النظريات الإدارية.

2.1.1. المدارس الإدارية

رأينا مما سبق أن ممارسة الإدارة قديمة قدم الإنسان، و قد تقدم الفكر الإداري مع تطور أساليب الحياة البشرية إلى أن تبلور في مدارس و اتجاهات ظهرت مع مطلع القرن العشرين هي المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، و المدرسة الكمية و تمثل كل منها إتجاهاً معيناً.

1.2.1.1. المدرسة الكلاسيكية

توصف هذه المدرسة بالكلاسيكية استنادا إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه و ليس إلى قدمها الزمني، و قد ركزت المدرسة الكلاسيكية على مفهوم الكفاءة في جانبه الإقتصادي، كما إعتبرت أن المؤسسة تعيش و تتحرك في ظل نظام مغلق ينعدم فيه التأثير و التأثير بين المؤسسة و محيطها الخارجي[6] ص13، و تتفرع المدرسة الكلاسيكية إلا ثلاثة إتجاهات هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة الإدارة ، حركة البيروقراطية.

1.1.2.1.1. مدرسة الإدارة العلمية

نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920 ، و قد شهدت هذه الحقبة في الولايات المتحدة نهضة صناعية كبرى، إلا أن الإسراف و انخفاض الإنتاجية كانا يميزان المنشآت الصناعية في ذلك الوقت[5] ص73 .

و نتيجة لهذه الظروف ظهرت الإدارة العلمية و التي كان أبرز روادها فريدريك تايلور (1861-1915) و فرانك جيلبرث (1866-1924)، و هنري جانت (1861-1919)[6] ص14

إهتم " تايلور" كمهندس صناعي بكفاءة العمل في وظيفته بمصانع " ميدفال" للصلب في "فيلاديلفيا" حيث لاحظ أن العمال لا يؤدون واجباتهم بشكل جيد و ذلك بسبب عدم إلمامهم بكيفية أداء الوظائف ، و لذلك كان "تايلور" على اقتناع بضرورة دراسة الوظائف و تحديد أفضل السبل لأدائها، ثم قام بوضع نظام الأجور على أساس القطعة، أما " جيلبرث" و زوجته فقد ركزا إهتمامهما على رفاهية العاملين و دراسة الوقت و الحركة ، و قدم " هنري جانت" خرائط جانت لمتابعة أزمة تنفيذ الأنشطة و التي مازالت تستخدم حتى الآن، بالإضافة لآخرين [3] ص27 .

2.1.2.1.1. مدرسة الإدارة

إذا كان " فريدريك تايلور" قد ذاعت شهرته باعتباره مؤسس الإدارة العلمية في الولايات المتحدة فقد كان " هنري فايوك" (1841-1925) ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، و هذا في الوقت الذي بدأ الإهتمام بتوسيع و تطوير مبادئ التنظيم و الأنشطة الإدارية بحيث لا يقتصر تطبيقها على

مستوى الورشة أو المصنع بل تتسع لتشمل المبادئ العامة للتنظيم، و حتى يحدد فايلول الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة الصناعية فقد قام بتحليل الأنشطة المختلفة إلى ست مجموعات : أنشطة فنية ، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة إدارية، و قد أكد فايلول أن هذه الأنشطة الستة توجد في المؤسسة ، و إذا كانت الخمسة الأولى منها معلومة جيدا ،فقد أولى النوع السادس من الأنشطة معظم كتاباته، و قدم الكثير من الإهتمامات في مجال الإدارة منها: الصفات الإدارية، التدريب الإداري، و المبادئ العامة للإدارة [7] ص ص 62 63.

3.1.2.1.1. مدرسة البيروقراطية

يرجع أصل الكلمة إلى كلمة الفرنسية و معناها المكتب و بعض الكتاب يرجعها إلى الأصل الإغريقي القديم و الذي يعني القوة، و البيروقراطية لا تحمل المعاني السيئة أو غير المرغوب بها كما هو معروف الآن ، و لكنها تصف النموذج المثالي للتنظيم و الذي يقسم العمل إلى عمل إداري تابع من المكتب، و عمل تنفيذي ، و يرجع الفضل إلى " ماكس ويبر" في تطوير هذا المفهوم و الذي يرمي إلى توفير أعلى كفاية إنتاجية ممكنة و بشكل مثالي، و تتميز البيروقراطية بخصائص يمكن تلخيصها كالتالي [8] ص 32:

- وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي و تقسيم العمل.
- وجود هيكل تنظيمي هرمي.
- وجود علاقات موضوعية رسمية غير شخصية بين أعضاء التنظيم.
- إختيار أعضاء التنظيم على أساس القدرة و المعرفة الفنية.
- التمييز بين الدخل الرسمي للفرد و ثروته الشخصية.
- الترقية بالأقدمية.
- التوثيق الكتابي.

إن إمعان النظر في خصائص البيروقراطية يوضح لنا أنها تركز على عدم التحيز أو المحابيات أو الوساطة أو إستخدام النفوذ في العلم و التعيين و ذلك لأنها تريد الوصول من خلال خصائصها تلك إلى الشئ الأمثل.

2.2.1.1. المدرسة السلوكية

نتيجة للإنقادات و المشاكل المصاحبة و الناتجة عن المدارس الكلاسيكية خاصة ما تعلق باهمال الجانب الإنساني في الإدارة و إعتبار العامل كآلة ، بدأ الإهتمام في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينات من القرن العشرين بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة ، و تعتبر "ماري باركر فوليت" أول من إهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، و أظهرت إهتمامها بالنواحي السيكولوجية للأفراد أثناء العمل [8] ص 35، ثم تبعها الألماني "هوجومو نتسبرج" و هو عالم نفس نشر أعماله عن ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني في المؤسسة في كتابه عام 1913 و الذي يعد أساسا للدراسات النفسية في مجال الأعمال فيما بعد [3] ص 30.

1.2.2.1.1. مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية، و قد كانت الدفعة الحقيقية لفكرة العلاقات الإنسانية، هي النتائج التي أسفرت عن التجارب التي أجراها "جورج التون مايو" و "فريتز برجر" و هما من أساتذة البحث الصناعي في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال ، و "وليم داكسون"، و قد أجريت هذه التجارب في الفترة من 1927 إلى 1932 في مصانع "هاوثورن" في شركة " وليسترن إلكتروك" بالقرب من مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية [7] ص 78، و قد عرفت هذه التجارب باسم تجارب "هاوثورن" و كان الهدف منها دراسة بعض التغيرات مثل الإضاءة و شدتها، و ظروف العمل، و فترات الراحة القصيرة و الطويلة، ومع الغذاء أو بدونه و أثرهما على العاملين و بالتالي على الإنتاج، و من الأمثلة على هذه التجارب [8] ص ص 33 34:

- تجربة شدة الإضاءة.

- تجربة قاعة التجميع و دور التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- تجربة الحفز غير المادي و أثره على الإنتاجية.

- تجربة السلوك الإجتماعي و دوره في زيادة الإنتاج.

2.2.2.1.1. التحول من العلاقات الإنسانية إلى منهج العلوم السلوكية

يعتبر مايو و زملاؤه رواد إستخدام الطريقة العلمية في دراساتهم للأفراد في بيئة العمل، و قد تدرب الباحثون اللاحقون على اتباع طرق أدق و أكثر تعقيدا و خاصة في العلوم الإجتماعية، و قد عرف هؤلاء الباحثون بعلماء السلوك بدلا من منظري العلاقات الإنسانية الذين قدموا " الرجل الإجتماعي" الذي تدفعه الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، و لكن بعض علماء السلوك اعتقدو أن مفهوم " الرجل الباحث عن تحقيق الذات" يمكن أن يفسر الدوافع الإنسانية بدرجة أكبر من الدقة [9] ص ص 71 72.

ومن بين هؤلاء العلماء نجد " ابراهام ماسلو" و "دوجلاس جريجور" و " رنسيس ليكرت"، و قد استطاع "ابراهام ماسلو" تقسيم الحاجات الإنسانية حسب أهميتها و درجة إلحاحها إلى حاجات تحقيق الذات، الحاجة للإحترام و التقدير، الحاجة للمحبة و الإنتماء، الحاجة للأمن، الحاجات الفيزيولوجية ، في حين قدم "جريجور" في نظريتين تأتيان على النقيض من بعضهما، حيث يرى في نظرية أن الأفراد يعتبرون العمل جزءا لا يتجزء من حياتهم[3] ص ص 31 32.

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في أماكن العمل، و رغم أهمية هذه الأفكار، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية، و مازال العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى فهم أفضل و أكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات [2] ص73.

لكن و رغم ذلك فإن المدرسة السلوكية قد أضافت الكثير إلى الفكر الإداري و سلطت الضوء على العنصر البشري كأهم عنصر في الإدارة و هذا ما كانت قد أغفلته المدرسة الكلاسيكية أي أنها جاءت مكملة لها.

3.2.1.1. المدرسة الكمية

إن المدرسة الكمية كما يدل عليها إسمها، عبارة عن استخدام المعايير الكمية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، و قد ولدت هذه المدرسة أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة و نقل المعدات الحربية و صناعة السلاح، و تنقسم المدرسة الكمية إلى ثلاثة فروع هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات[2] ص74. و نتناول كل واحدة منها كالتالي:[3] ص ص 33 34

1.3.2.1.1. علم الإدارة

اهتم مدخل علم الإدارة بالتركيز على تطوير أدوات رياضية وإحصائية بحتة يمكن استخدامها من جانب المديرين و ذلك بهدف تحسين كفاءتهم على أداء وظائفهم، و على سبيل المثال يمكن للمديرين استخدام النماذج الرياضية في علوم الإدارة لتحديد الحجم المناسب للإنتاج، و القدرات الملائمة للآلات اللازمة لإنتاج حجم معين من الوحدات، الحجم الأمثل من الأموال التي تجعل التكلفة أقل ما يمكن، و جدوى دخول سوق جديدة و أثر ذلك على ربحية المؤسسة و قيمتها الاقتصادية.

2.3.2.1.1. إدارة العمليات

يهتم هذا المدخل بالتركيز أكثر على الجوانب التطبيقية ، حيث يهدف إلى دراسة العمليات و النظم المستخدمة في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية و دراسة مدى ملاءمة الحيز المكاني لوضع الآلات و التسهيلات الإنتاجية و ترتيبها ، و كيف يمكن الاحتفاظ بالمخزون من المواد الخام ، و كيف يمكن الاحتفاظ بالمنتجات النهائية و توزيعها.

3.3.2.1.1. إدارة نظم المعلومات

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تخزين المعلومات عن جميع أنشطة المؤسسة و إعلام المديرين بها لمساعدتهم في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، و ذلك بالإعتماد على الأجهزة الإلكترونية و قدرتها المتزايدة على تخزين و معالجة البيانات و المعلومات.

إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي قدمتها للإدارة لترشيد عملية إتخاذ القرارات، هذه الوسائل لابد أن تجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر يسرا خصوصا في التخطيط و الرقابة ، و لكن هذه الحقيقة يجب أن لا تنسينا حقيقة أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة، مهما بلغت دقتها ، لا يمكن أن تكون بديلا عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية لا تتوفر للوسائل الآلية، فالمدير يحتاج إلى قدرات ذهنية تساعده في اختيار الوسيلة الملائمة للعمل، و كيفية الإستخدام الملائم لها، و تفهم ما تعنيه النتائج التي يتحصل عليها ، كل هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القدرات البشرية [2] ص 74.

3.1.1. النظرية الإدارية المعاصرة

لقد ظهرت وجهات نظر إدارية عديدة في الآونة الأخيرة ، و لكنها لم ترقى في تكوينها بعد إلى مرتبة المدارس الفكرية في الإدارة ، و إن كانت تمد العملية الإدارية و المديرين بأدوات و أطر فكرية لتطوير و تحسين أداء كل من المؤسسة و المديرين معا [3] ص 34.

1.3.1.1. نظرية الأنظمة

استمدت نظرية الأنظمة أو النظم ، من علم الأحياء و الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله و بتنسيق معين ، كذلك لا بد أن تتفاعل الأنظمة الداخلة في المشروع حتى يستطيع تحقيق ربح معين عن طريق تفاعله أيضا مع البيئة المحيطة و الحصول على الموارد الأولية و تحويلها إلى مواد منتجة و هكذا ، و لذلك يمكن تعريف المؤسسة بأنها : الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا [8] ص 39.

و هذا النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي : [2] ص ص 77 78

- المدخلات : حيث يحصل النظام (المؤسسة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية).
- عمليات التحويل : حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية و التكنولوجية التي يملكها بتحويل المواد المتحصل عليها إلى سلع او خدمات.
- المخرجات: تتضمن السلع و الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن ايضا النماذج السلوكية للنظام و الارباح التي يحققها او الخسائر التي يتحملها.
- المعلومات المرتدة : وهي المعلومات التي تترد من البيئة إلى النظام، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة و الخدمات و سائر تصرفات النظام و التي يمكن ان تؤثر سلبا او إيجابا على قدرة النظام في الحصول على موارد او مدخلات جديدة يبدا بها دورة اخرى وهكذا.

إن تطبيق نظرية الانظمة في المؤسسة يحقق جملة من المزايا للمؤسسة يمكن إجمالها في: [2]

ص ص 78 79 80

- التفاعل مع البيئة: إن التفاعل مع البيئة يمثل اهم إسهامات نظرية الانظمة في المجال الإداري ، و يأتي هذا التفاعل نتيجة للنظر إلى المؤسسة بإعتبارها نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة ، حيث يؤثر فيها و يتأثر بها، هذه الحقيقة تجعل المديرين في حاجة دائمة إلى متابعة الظروف البيئية و ما يستجد فيها من تغيرات ، و نسيان هذه الحقيقة معناه التخلف في المنافسة.

- الإعتماضية المتبادلة للنظم الفرعية : تمثل هذه الميزة الإسهام الثاني لنظرية الانظمة و النظام الفرعي هو نظام يعمل داخل النظام الكلي كإدارة التسويق و الإدارة المالية، هذه الانظمة الفرعية يؤثر كل منها في الانظمة الأخرى و يتأثر بها في نفس الوقت، معنى ذلك ان الإعتماضية المتبادلة للنظم الفرعية تتطلب ان يعرف كل مدير تأثير تصرفاته و قراراته على النظم او الاجزاء الأخرى ، و من ثم تأثيرها على المؤسسة ككل.

- الإتحاد ، اليقظة ، تساوي النهايات : بالإضافة إلى الميزتين السابقتين ، هناك ثلاثة مفاهيم هامة تقوم عليها نظرية الأنظمة ، المفهوم الأول هو " الإتحاد " يعني أن العمل الجماعي يعطي نتائج أفضل من العمل الفردي ، المفهوم الثاني هو " اليقظة " و يعني النتائج التي تترتب على الإنعزال عن البيئة و هي الخروج من دائرة الأعمال ، أما المفهوم الثالث فهو " تساوي النهايات " و يعني إمكانية الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة .

2.3.1.1. النظرية الموقفية (الظرفية)

ترتكز فلسفة النظرية الموقفية على حقيقة عملية تتمثل في أن تطبيق المدارس الفكرية في الإدارة و النظريات الإدارية تنجح في بعض المواقف بينما تفشل هي ذاتها في مواقف أخرى ، إنطلاقا من هذه الحقيقة ، توصلت النظرية الموقفية إلى أنه يجب دراسة كل موقف أو مشكلة تواجهها الإدارة و التعامل معها على حدى ، و استخدام الأسلوب الإداري الملائم لهذا الموقف ، و من ثم ليست هناك مبادئ و طرق و أساليب إدارية مناسبة لكل المواقف ، و على ذلك يقع على عاتق الإدارة وفقا لهذه النظرية تحديد الأساليب الإدارية الملائمة لكل موقف ، و التي تضمن التعامل معه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أهدافها [3] ص 34 .

و يلاحظ أن هذا الإتجاه الفكري يعتبر عكس الإتجاه الكلاسيكي تماما، حيث أن الفكر الكلاسيكي يبحث عن طريق أمثل يؤدي إتباعه إلى حل للموقف أو المشكلة، أما النظرية الموقفية فتؤمن بعدم وجود حل واحد و الحل الأمثل هو الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي لا بد أن تختلف من حال لآخر و الطريقة المثلى لا وجود لها بسبب تعقد السلوك البشري و العلاقات الإجتماعية [2] ص 80.

تتميز النظرية الموقفية بالمرونة حيث لا يوجد الإلتزام بنظرية كعينة للتطبيق، و التكيف مع الموقف وفق ما يحتاج إليه، أما ما يعاب عليها فهو إعتقاد البعض أن هذه المدرسة لم تساهم بجديد و إنما هي عبارة عن تجميع لنظريات مختلفة [8] ص 40.

3.3.1.1. بعض الأساليب المعاصرة في الإدارة

توجد بالإضافة للنظريتين السابقتين بعض الأساليب المعاصرة في الإدارة نتناول بعضها منها فيما يلي:

1.3.3.1.1. أسلوب الإدارة بالأهداف

أوجد " بيتر دركر " هذا الأسلوب في حوالي العقد الخامس من القرن 20 و يستعمل لزيادة الحفز و لتقييم الإنجاز، و تقوم فكرة هذا الأسلوب على المشاركة في إتخاذ القرارات بين المرؤوسين الذين يهتمهم القرار و بين رؤسائهم، و لا بد من التمهيد لإستخدام هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للرؤساء الذين لا يقبلون مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، بتحسين نظم الإتصال و العلاقات العمالية الجماعية، و إفهام المرؤوسين حقيقة هذا الأسلوب للوصول للأهداف المرسومة [8] ص 40.

و بالتالي فإن هذا الأسلوب من الإدارة من شأنه حفز العاملين و تشجيعهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، و يقوم هذا الأسلوب على أربعة خطوات رئيسية هي [10] ص 50:

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين لتحديد أهداف المؤسسة.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الأهداف الفرعية التي يجب على كل مرؤوس تحقيقها.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين بعد فترة من التنفيذ لتقييم الإنجاز.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لتقييم الإنجازات التي ظهرت كنتيجة لعملية التقييم

2.3.3.1.1. أسلوب إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم الجودة الشاملة كاستراتيجية للمنافسة بين المؤسسات حيث أن الجودة لم تعد مفهوما مرتبطا فقط بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسات ، و إنما ترتبط أيضا بمقاييس العمل و الأداء ، و قد قدم " إدوارد ديمينج " هذا المفهوم للشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية ، و ترجع نهضة الإقتصاد الياباني إلى هذه الفلسفة و التي مرت بعدة مراحل أهمها ، التركيز على

أساليب التفتيش الفعالة بغرض تحديد الوحدات المعيبة في الإنتاج و ذلك خلال عقد السبعينات من القرن الماضي ن ثم إنتقل المفهوم إلى التأكيد على على الجودة الشاملة للتأكد من ملاءمة السلع لأهداف التصميم بما يضمن الوصول إلى للعمل الصحيح من أول مرة و التسليم في الوقت المحدد و تحقيق رضا العميل [3] ص31.

3.3.3.1.1. أسلوب الإدارة بالتشارك

يخضع الأسلوب التقليدي لفلسفة الرقابة و التوجيه إنطلاقا من إفتراض هرمية التنظيم ، و بالتالي فإن عملية الإنجاز داخل المؤسسة تخضع لفكرة رقابة و توجيه مستوى أعلى إلى مستوى أدنى ، غير أن تطور العديد من المنظمات و تراكم خبرتها المكتسبة في مجال الأعمال أدى لإلى ظهور فكر جديد ينطلق من فلسفة الرقابة الذاتية و الإدارة الذاتية للمستويات الدنيا في المؤسسة ، و هو ما أدى إلى ظهور أدوات جديدة لهذا الغرض مثل : دوائر الجودة ، التغذية المرتدة للعاملين ، فرق العمل ...الخ [3] ص32 .

2.1. التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية و تجربة الإدارة اليابانية

مع شدة التغييرا في عالمنا المعاصر، إنهارت الكثير من القواعد و النظريات التي كانت نعرف فيما مضى و تشكل ثوابت يعتمد عليها ، و مع الإنفتاح العالمي و شدة المنافسة ، أصبحت كل مؤسسة تسعى إلى خلق ميزة تنافسية جديدة تضمن لها البقاء في لعبة المنافسة ، و تضمن لها مكانة في السوق المحلية و العالمية ، بدلا من الميزة النسبية التي كانت أساس قيام التجارة الخارجية ، و لعل أفضل مثال على هذا قول ، ظاهرة التجربة اليابانية ، حيث تمكنت المنتجات اليابانية من تحقيق التميز و تمكنت من المنافسة في السوق العالمية مع إفتقارها للميزة النسبية ، و هذا يرجع كما يرى الكثير إلى طريقة الإدارة اليابانية المتميزة.

و من أجل توضيح كل هذه الأفكار ، قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب نوضح في الأول كيفية إنهيار نظرية الميزة النسبية و منه التحول إلى الميزة التنافسية في المطلب الثاني وأخيرا نتعرف إلى التجربة اليابانية في الإدارة.

1.2.1. إنهاء نظرية الميزة النسبية

كانت نظرية الميزة النسبية تحتل منزلة رفيعة بين نظريات التجارة الخارجية و إذا كانت هذه النظرية قد أجابت على سؤال متى تقوم التجارة الخارجية ، إلا أن هذه النظرية تعرضت لكثير من الإنتقادات ، و من ثم فقد خضعت للكثير من التعديل بالحذف أو الإضافة [11] ص 49.

1.1.2.1. مضمون نظرية الميزة النسبية

جاءت نظرية الميزة النسبية كرد على نظرية الميزة المطلقة التي جاء بها "آدم سميث " (1723 – 1790) في كتابه ثروة الأمم الذي استعرض فيه فوائد حرية التجارة ، حيث تقوم هذه الأخيرة عند وجود إختلاف في النفقات المطلقة لإنتاج سلعة ما بين دولتين ، فإختلاف النفقات المطلقة عند " آدم سميث " يشكل أساسا للتخصص و تقسيم العمل الدولي ، و لم يخطر بباله أنه حتى و إن كان أحد البلدين يحقق تفوقا مطلقا في إنتاج كل من السلعتين ، فليس معنى ذلك بالضرورة إنتفاء الدافع إلى التجارة الخارجية ، و هو تحقيق ربح أكبر [12] ص ص 70 72.

و من هنا قام التفسير الكلاسيكي لأساس التجارة الخارجية على مبدأ الميزة النسبية ، و الذي صاغه " دافيد ريكاردو " (1772 – 1823) في سنة 1817 ، ففي رأي ريكاردو أن أساس التجارة الخارجية إنما يوجد في تلك الإختلافات التي توجد بين الدول في التكاليف النسبية ، فقد تكون إحدى الدول أكثر كفاءة من غيرها في إنتاج كل سلعة ممكنة و لكن طالما أنها ليست أكثر كفاءة بدرجة متساوية في كل سلعة ، فانه يوجد أساس للتجارة ، فسيكون من الأفيد للبلد أن يتخصص في إنتاج تلك السلعة التي يكون فيها أكثر كفاءة نسبيا وأن يقوم بتصدير هذه السلعة مقابل سلع تكون كفاءته النسبية فيها أقل [13] ص 20.

و الكفاءة النسبية هنا يقصد بها التكاليف الأقل لإنتاج سلعة في دولة ما عن الدولة الأخرى، أي التكاليف النسبية و التي يقصد بها معنيين مترادفين [12] ص 72 :

- النسبية بين تكاليف الإنتاج لنفس السلعة في الدولتين.

- النسبية بين تكاليف الإنتاج للسلعتين داخل الدولة الواحدة.

و للتبسيط فقد عمل ديكاردو بنموذج يتكون من بلدين فقط و سلعتين فقط، و قد اختار أن يقيس كافة التكاليف بدلالة ساعات العمل [13] ص 23، كما افترض صعوبة تنقل عناصر الإنتاج من دولة لأخرى، ثم السهولة و المقدرة التامة لهذه العناصر ذاتها في التنقل داخل حدود الدولة الواحدة.

إن تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها فيها ميزة نسبية سيعود بالفائدة على الجميع، حيث إن الإنتاج العالمي من كافة السلع قد يزيد و بالتالي زيادة المكاسب، كما أن مجموعة السلع و الخدمات المتاحة للإستهلاك في كل دولة من الدول المتاجرة سوف تتوسع حيث ستحصل هذه الدول على السلع التي ليس بها نسبية بتكلفة أدنى فيما لو أنتجتها بنفسها [13] ص40.

2.1.2.1. الانتقادات الموجهة لنظرية الميزة النسبية

وجهت الانتقادات لنظرية الميزة النسبية إنطلاقها من الفرضيات التي قامت عليها و التي سنتعرض لبعضها فيما يلي:

- افترضت نظرية الميزة النسبية إتمام عملية التبادل السلعي في صورة مقايضة فقط، و من ثمة فقد استبعدت النقود من هذه العملية ، و هو ما يتعارض بشكل صارخ مع الواقع العملي، كما افترضت النظرية قيام العلاقة بين دولتين فقط و أن محل التبادل هو سلعتين فقط ، و أن كلا من الحالتين المنافسة الكاملة و التشغيل الكامل قائمتان، و عدم إمكانية تنقل عناصر الإنتاج خارج الدولة، و هذا جميعه يناقض الواقع [11] ص56.

- قام ريكاردو بقياسة كافة تكاليف الإنتاج بدلالة العمل، أي أن قيمة السلعة تحدد بعدد ساعات العمل اللازمة لإنتاجها ، و هو ما ناقضه "هابرلر" في فكرته : تكلفة الفرصة البديلة فتكلفة إنتاج سلعة معينة حسب هابرلر لا تقاس بكمية العمل اللازمة لإنتاجها، و لكن بمقدار ما يضحى به من إنتاج سلعة أخرى كان يمكن إنتاجها بالموارد نفسها التي خصصت لإنتاج هذه السلعة بالذات [11] ص29 .

- تفترض نظرية الميزة النسبية أن تخصص دولة ما في إنتاج السلعة التي تكون لها ميزة نسبية فيها، تخصص دائم ، إلا أن الميزة النسبية تتغير بتغير العوامل التي تتفاعل في تشكيل اتجاهات التخصص الدولي، فإذا ما تغيرت الأذواق مثلا فإنه من الممكن أن تتغير أنماط الطلب و أن يسبب تغيرا في المزايا النسبية ، علاوة على ذلك فإن الواقع يضمن تغيرا مستمرا في حجم العناصر الإنتاجية المتوافرة أو المستوى التكنولوجي، فعناصر الإنتاج بأنواعها يصيها التغير خلال مراحل النمو فقد يزيد عدد العمال بنمو السكان، و يزيد رأس المال مع تزايد الإدخار، و حتى الموارد الطبيعية يمكن أن تزيد هي الأخرى سواء عن طريق إكتشاف جديد أو زيادة استخدام المتاح منها، مما يؤثر على إمكانيات الإنتاج لدى كل دولة و منه على المزايا النسبية فيها، كذلك لا يمكن تجاهل

التغيرات التي تطرأ على فنون الإنتاج بسبب معدلها السريع في الوقت الحالي و الذي قد يؤدي إلى خفض التكاليف التي كانت مرتفعة من قبل [12] ص ص 122 123.

3.1.2.1. عجز نظرية الميزة النسبية في ظل الإقتصاد المعاصر

لقد طرأ على الإقتصاد العالمي تغيرات كبيرة، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، هذه التغيرات كانت كفيلة بقلب نظرية الميزة النسبية رأساً على عقب.

1.3.1.2.1. التحولات الإقتصادية

لقد حدثت تحولات كبيرة على الإقتصاد منذ ظهور نظرية الميزة النسبية أدت إلى الدخول في مرحلة الإنتاج الكبير، و ما صاحبها من زيادة في الإنتاجية و نقص في الفاقد و تحسين في الجودة، و قد طرأ على الإقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية تغير جوهري في هيكله نتيجة لعوامل متعددة لعل من أهمها [11] ص ص 58 59:

- سيطرة الدول الرأسمالية المتقدمة على المنظمات المالية الدولية، و استئثارها بحوالي 59% من التمويل الذي تقدمه هذه المنظمات، كما قامت الدول الرأسمالية بنزع ثروات الدول النامية من المواد الأولية.

- التقدم التكنولوجي الهائل الذي ترتب عليه الوفرة في الإنتاج، و التوفير في استخدام الأيدي العاملة، و الإستغناء عن كثير من المواد الخام الأولية بعد أن حلت محلها الخامات الصناعية البديلة.

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات، حيث تعتبر هذه الشركات نتاجاً لظاهرة العولمة التي سادت العالم في الآونة الأخيرة، كما أنها تعتبر نتاجاً لظاهرة التقدم التكنولوجي و العلمي التي ساهمت في خلق نظام الإنتاج الكبير، و تعدد أنشطة هذه الشركات حتى لو لم يجمع بينها رابط منطقي.

2.3.1.2.1. أثر التحولات الإقتصادية على الميزة النسبية

إن التحولات الإقتصادية التي تم التحدث عنها سابقاً كان لها الأثر الكبير على صلاحية نظرية الميزة النسبية و أثبتت عجزها في الواقع الجديد حيث [11] ص ص 59 60 :

- إن حلول الخامات الصناعية محل المواد الخام الأولية نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل ، ألقى بظلاله على نظرية الميزة النسبية، ذلك أن هذه النظرية تقوم على أساس من " السلع الريكاردية"* و التي تعتبر المواد الأولية أحد مكوناتها.

- و لا جدال في أن الشركات متعددة الجنسيات قد نالت من نظرية الميزة النسبية حيث قلبت موازين القوى في التجارة العالمية من خلال سطوتها الإحتكارية، فضلا عن أنها تتحكم فيما بين ربع و ثلث الإنتاج العالمي، لذا فإن التجارة الخارجية يجب أن تدرس في إطار تحليل استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى، قامت هذه الشركات بتفكيك الإنتاج الصناعي عن طريق التعاقد من الباطن مع شركات تخصص في إنتاج مكون واحد من مكونات السلعة، ثم تتولى الشركة متعددة الجنسية ضمان تسويقه لها، و يستفاد من هذا أن الشركات الصغيرة ليست بقادرة على تحقيق ميزة نسبية لها فيما لو تخصصت في إنتاج سلعة متكاملة، و لكن متى تعاقدت من الباطن مع شركة متعددة الجنسيات أصبح بمقدورها تصريف منتجها في السوق العالمية، أي أصبح لها ميزة نسبية أعطتها لها الشركة متعددة الجنسية بعد تعطيلها لمفعول نظرية الميزة النسبية التقليدية.

- فقت نظرية الميزة النسبية أخص خواصها و هي النفقة الأقل تحت وطأة النظام العالمي الجديد الذي فرض القيود الصارمة الخاصة بالجودة، و التي تحول دون مشاركة منتجات الدول النامية في السوق العالمية، بالرغم من أن هذه الدول تمتلك المواد الأولية التي تشكل معظم السلع الريكاردية التي تقوم عليها نظرية الميزة النسبية.

- و أخيرا، و في ظل السوق العالمية الواحدة التي تخلقها منظمة التجارة العالمية، سوف تتسع دائرة الإختيار أمام المستهلك، فكل منتجات العالم بين يديه، أي أن المسألة لم تعد مقصورة على سلعتين و دولتين كما افترض ريكاردو.

و بناء على ما سبق، كان لابد من البحث عن بديل لنظرية الميزة النسبية، و يرى الكثير من الباحثين أن البديل الأنسب هو الميزة التنافسية التي سنتناولها في المطالب الموالي.

و يرى البعض بأن الميزة التنافسية و ليست الميزة النسبية هي التي تحكم التجارة الخارجية الآن، تأسيسا على أن دوال الإنتاج الإقتصادية التقليدية القائمة على مفهوم الميزة النسبية

أصبحت غير قادرة بمفردها على تفسير عمليات الإنتاج الحديثة، حيث أصبحت الكثافة المعرفية في هذه الدوال أمراً حاكماً [11] ص 72.

2.2.1. التحول إلى الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق الدولة و المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، و ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار و التوسع و خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية (1950-1985-1990)، و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية و هي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها [14] ص 81.

1.2.2.1. مفهوم الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى ميزة تنافسية على المستوى الكلي و هي التي تكون بين الدولة و الدول المنافسة الأخرى، و ميزة تنافسية على المستوى الجزئي ، و التي تكون من أجل المنافسة بين المؤسسات سواء الوطنية أو الدولية .

1.1.2.2.1. الميزة التنافسية على المستوى الكلي

بدأ شيوع مصطلح التنافسية على المستوى الكلي أو التنافسية الدولية مع الرئيس الأمريكي "ريجان" بتكوين لجنة التنافسية الصناعة الأمريكية بعد تدهور حالتها أمام مثيلتها اليابانية ، ثم أنشأ بعد ذلك لجنة مجلس السياسة التنافسية الأمريكية ، و قد عرف هذا المجلس الميزة التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق العالمية و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل [15] ص 230 .

و يمكن أن نقول أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه حول هذا المفهوم بسبب تعقده شأنه شأن المفاهيم الاقتصادية الأخرى ، و يختلف الكتاب حول تعريفه و مضمونه، و من أبرز التعاريف مايلي [16] ص ص 325 326 :

تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي : " التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة " ، و أيضا تعرف بأنها : " مقدرة الإقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الإقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد " .

تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية : " التنافسية هي مقدرة بلد على توليد القيم المضافة ، و من ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول و العمليات بالاجاذبية و الهجومية و بالعمولة و الإقتراب، و يربط هذه العلاقات في نموذج إقتصادي إجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف " .

تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية : " التنافسية الدولية هي المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج و في الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية ، كما تعرفها أيضا على أنها : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه إختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي .

تعريف تقرير التنافسية العربية لسنة 2003 : " التنافسية هي الأداء النسبي الحالي و الكامن للإقتصاديات العربية في إطار القطاعات و الأنشطة التي تتعرض للمزاومة من قبل الإقتصاديات الأجنبية " وقد ركز التقرير على التجارة الخارجية و الإستثمار الأجنبي المباشر.

و منه يمكن تعريف الميزة التنافسية على المستوى الكلي بأنها مدى إمتلاك الدولة لقدرات تمكنها من إنتاج سلع و خدمات قادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى نمو معدلات دخلها و تحسين مستوى معيشة مواطنيها .

يرى بورتر أن التنافسية لا بد أن تتحقق أو لا على مستوى الدولة ، و أن تنافسية الدولة إنما تركز في المقام الأول على الإمكانيات و الطاقات المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطوير و التحسين المستمر ، و هكذا يرى بورتر أن تدعيم التنافسية علة المستوى الكلي يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق و تعزيز ذلك من خلال [15] ص 230 :

- النظام التعليمي : حيث يلعب التعليم دورا أساسيا في تدعيم و تطوير المهارات و الملكات و الطرق العلمية في التفكير و حل المشاكل و تنمية المعرفة كمحك للتقدم التكنولوجي و تطبيقاته كما أن الإدارة تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم ، لذا يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في الميزة التنافسية.

- البيئة الإجتماعية و الثقافية : و التي تفرز مؤشرات على السلوك و على رأسها القيم و الإتجاهات و الدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الإنجاز .

- توفير المناخ المناسب لخلق الإستثمارمن : كفاءة إدارية ، الإستقرار السياسي ، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للإستثمار العام و الخاص و الربط بين البيئة و الإقتصاد .

- توفير هياكل البيئة الأساسية بمفهومها الشامل بمعنى مختلف المؤسسات التي بإمكانها أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية .

2.1.2.2.1. الميزة التنافسية على المستوى الجزئي

تهدف الميزة التنافسية في المؤسسة إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات و إحتياجات المستهلك ، و نواحي التميز عديدة و لا يمكن حصرها لتعدد رغبات المستهلكين و إختلاف إحتياجاتهم، فالجودة العالية، و إنخفاض تكلفة الصيانة و تعدد إمكانية تقديمها أو سهولة استخدامها و الحصول عليها ، و تنوع طرق البيع و إختلاف تسهيلات الدفع، و دقة مواعيد التسليم و سرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين [17] ص 176 .

1.2.1.2.2.1 تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية للمؤسسة مثل الميزة التنافسة للدولة ليس لديها تعريف عام متفق عليه لكن يمكن تعريفها كما يلي [15] ص ص 230 231 :

يقصد بالميزة التنافسية على المستوى الجزئي ، قدرة المؤسسة أو الصناعة الحفاظ على إستمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية و متحصلاتها بشكل قابل للإستمرار، بمعنى تحقيق ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على التنافس إما على أساس النفقات أو على أساس الإختلاف و تميز المنتج.

كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية ، و على تحقيق حاجات المستهلك و القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية .

و يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى القدرات و القابليات التي تملكها المؤسسة و تتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من تحقيق التفوق في السوق ، و يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها على العديد من الأبعاد لتحقيق الميزة التنافسية و منها الكلفة ، النوعية ، التسليم بسرعة ، و المرونة .

2.2.1.2.2.1. الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية و هما [14] ص 85 :

1.2.2.1.2.2.1. التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع و تسويق منتج بأقل تكلفة من المؤسسات المنافسة، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (و التي سنتناولها بالتفصيل في الصفحات الموالية).

2.2.2.1.2.2.1. تمييز المنتج

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز و فريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص مميزة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

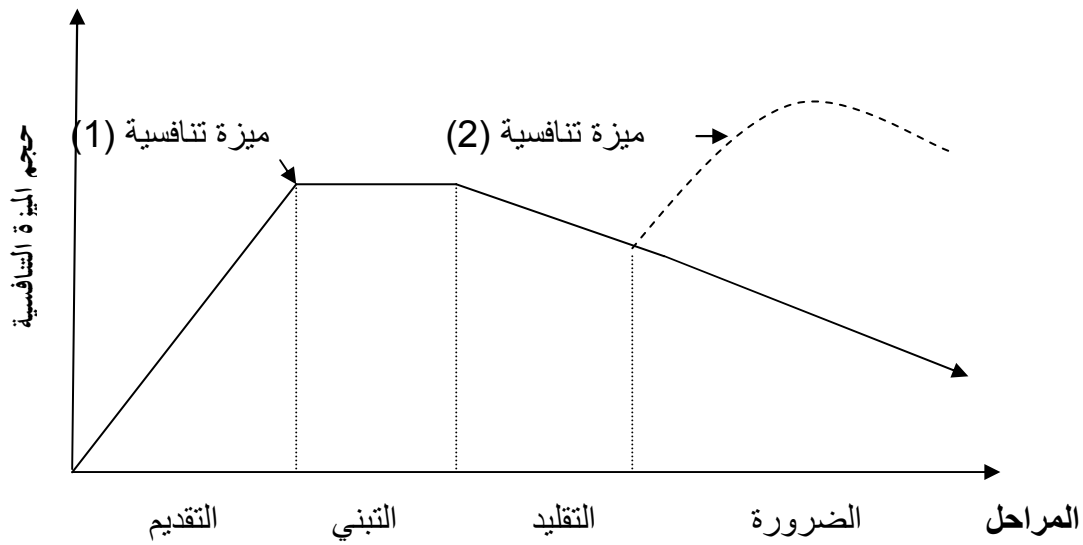
بالإضافة إلى النوعين الرئيسيين ، يمكن للميزة التنافسية أن تتحقق من خلال مظاهر أخرى متعددة منها [15] ص 231 :

- الجودة العالية للسلع و الخدمات.
- الوقت الأقل في الإنتاج .
- العناية الشاملة و السرعة في خدمة العملاء.
- التوافق مع المتغيرات .
- إدارة العلاقات مع الموردين.

3.2.1.2.2.1. دورة حياة الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر،

كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، (و هو ما يبينه الشكل أدناه)، و تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حال قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكات الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم طريقة جديدة لتخفيض التكلفة / أو تدعيم ميزة المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل [14] ص 86



الشكل رقم 1 : دورة حياة الميزة التنافسية [14] ص 87

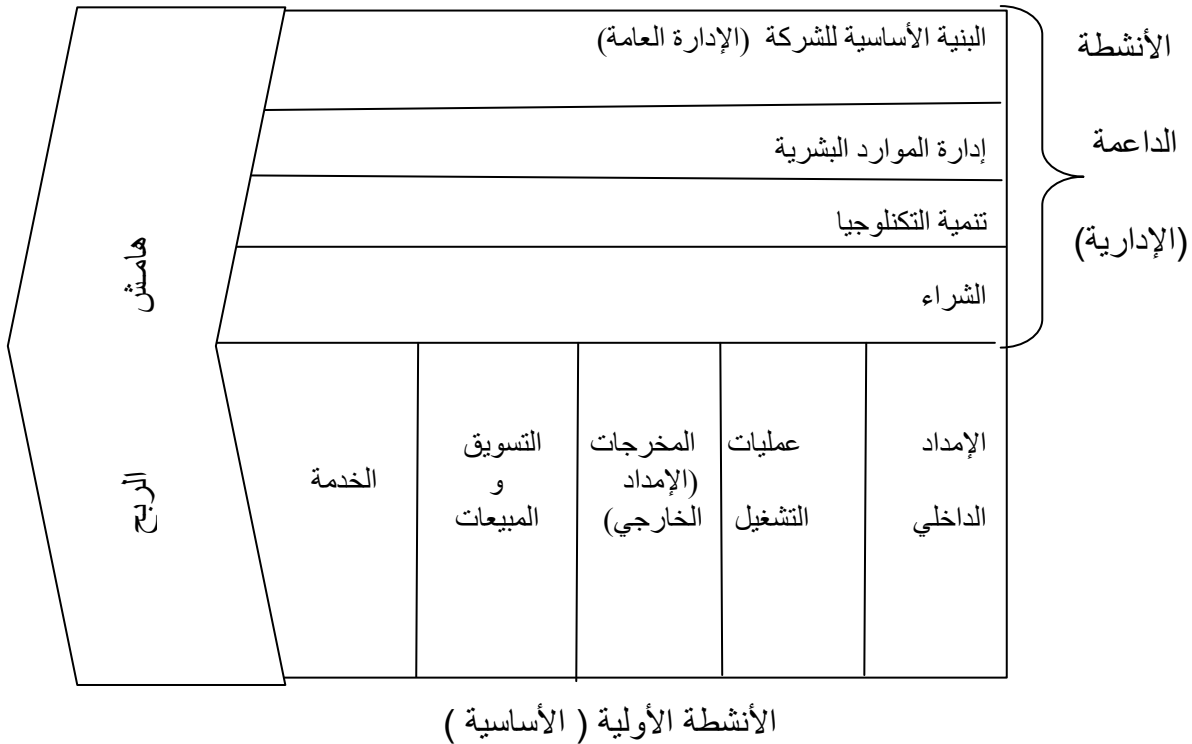
2.2.2.1. أسلوب حلقة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة، من أدوات التحليل الداخلي لنشاطات المؤسسة، طوّر هذا النموذج من طرف بورتر في كتابه الميزة التنافسية الذي صدر سنة 1992، و يعتبر نموذج التحليل بأنه طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بهدف التمكن من فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي يمكن أن تحققها المؤسسة عن منافسيها [18] ص 38.

لقد قدم بورتر فكرة سلسلة القيمة التنافسية كأسلوب لتقديم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة، تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع المفضلة للعميل، سواء كانت منفعة مكانية، أو زمنية، أو شكلية، أو حيازية، فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الإعتماد عليها في بناء

الإستراتيجيات، و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة، و يتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، و قسم الأنشطة التسعة إلى مجموعتين و هما: الأنشطة الأساسية و الأنشطة المساعدة، و الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له، أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره، و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فاعلية الأنشطة الأساسية [17] ص ص 157 158.

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتحليل كل وظائف المؤسسة ، وكذلك الإرتباط بين الوظائف، بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج، و ذلك لإعداد سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة كما هو مبين في الشكل أدناه، و الذي نلاحظ من خلاله أن السلسلة تأخذ شكل السهم، و بالتالي فإن نموذج سلسلة القيمة يجزء المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية[18] ص39.



شكل رقم2: سلسلة القيمة لـ بورتر [14] ص92

و يرى بورتر أنه من الإجراءات التي تجعل المؤسسة متميزة على المؤسسات الأخرى

هناك [19] ص158:

- خصائص و مميزات المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة .
- الخدمات المقدمة.
- قوة النشاط.
- محتوى النشاط.
- التكنولوجيا المستعملة لإتمام النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المستخدم في النشاط.
- الإجراءات التي تنظم عمل الأفراد العاملين في النشاط.
- كفاءة و خبرة الأفراد العاملين في النشاط بالإضافة إلى التكوين المهني الضروري.
- المعلومات المستعملة لمراقبة النشاط.

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ناتجة عن العلاقات الموجودة في قلب سلسلة القيمة أو العلاقات مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، هذه العلاقات تستطيع إعطاء ميزات مهمة للمؤسسة إذا تم إستغلالها بشكل أمثل [19]ص 159 .

3.2.2.1. سمات التميّز في المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع سوية حتى يمكن وصف أداء المؤسسة بالتميز ، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها إلتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين و توفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل من العاملين و العملاء ، فالتميز رهينة توافر مهارات و قدرات و قادة لديهم القدرة على الإبتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق ، و قد أجريت دراسات عديدة عن التميز خلصت في مجملها إلى إعزاء تميز المؤسسات إلى عدد من السمات منها [15]ص ص 231 232 233:

- الحركية و النشاط : فهي مؤسسة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي ، نشاطها يقوم على البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات المتوقعة و التهيؤ لها.

- الإقتراب من العميل : إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق و الواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة .
- المرونة التنظيمية : هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة و القدرة على مواكبة التغيرات .
- التدريب : يتطلب تحقيق التميز ضرورة إستخدام المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة و الإستثمار في العنصر البشري و تدريبيه.
- الإختبار و التعيين : تركز المؤسسات المتميزة على الدقة في إختبار الأفراد و تعيينهم .
- نظام الجودة الشاملة : لا بد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى نضمن النجاح و التطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة .
- الثقافة التنظيمية القوية : الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة .

3.2.1. التجربة اليابانية في الإدارة

نظرا لما حققته اليابان من تطور و نمو بعد الحرب العالمية الثانية، التي خرجت منها مدمرة، لكنها نهضت و أصبحت من أقوى إقتصاديات العالم، هذه التجربة استدعت إنتباه الكثير من الكتاب و الباحثين لإيجاد السر في هذا التطور، و بمأن اليابان لم تكن تملك موارد إقتصادية تؤهلها لهذا المستوى (إفتقارها للموارد الطبيعية، و رأس المال)، فقد ارجع سر هذا التطور أو المعجزة إلى طبيعة الإدارة اليابانية.

1.3.2.1. دعائم و خصائص الإدارة اليابانية

هناك سمات عامة تتسم بها الإدارة اليابانية [20] ص 53 54 :

- صفة العائلة أو العشيرة: تربط بين أفراد المؤسسة علاقات ودية، و علاقات إحترام.
- المودة: تقوم إدارة المؤسسة بالرعاية الكاملة لعاملها.
- الثقة: تربط الإدارة اليابانية بين مفهومي الثقة و الإنتاجية و تعتبرهما متلازمان.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: يعتبر العامل أن للمؤسسة أولوية على مصالحه.
- الحفاظ على ممتلكات و أصول المنشأة: يقوم العامل بالمحافظة على موجودات المؤسسة بإعتبارها مصدر الرزق له و لزملائه.
- العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين .

كما توجد سمات إدارية تستند إليها الفلسفة الإدارية و التنظيمية بالمؤسسات اليابانية هي [21] من ص 309 إلى ص 321:

- جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع: إن أهم ما يميز الإدارة اليابانية هو جماعيتها.
- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و قضايا الابتكار و المبادرات داخل المؤسسات.
- الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية.
- حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء.
- ديبلوماسية الأوامر، فالطاعة المبنية على القبول و الثقة و الإقناع أفضل لإنجاز العمل.
- سيادة الإتصالات الجانبية و القطرية بدرجة أكبر من الإتصالات الرأسية.
- تبني الهياكل التنظيمية في المؤسسات اليابانية على أساس المصفوفة (أو التنظيم الشبكي).
- العمومية و ليس التخصيص، حيث يقضي العامل الياباني حياته متنقلا بين الوظائف.
- العمل في المؤسسة مدى الحياه، و الترقية تبدأ من أسفل و الأقدمية هي الأساس.

بالإضافة إلى الخصائص التالية [20] ص 55 :

- تقاس الإنتاجية بشكل جماعي و ليس فردي، حيث ينظر إلى إنتاجية المؤسسة ككل و ليس لإنتاجية قسم أو فرد بحد ذاته.
- الإهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني: دون أن تسمح الإدارة اليابانية للأدوات التكنولوجية و الأساليب التقنية أن تحل محلها .

2.3.2.1. كيفية ممارسة الوظائف الإدارية

فقدت الكثير من المنتجات المصنعة في الدول الغربية صدارتها في الأسواق العالمية ليحل محلها المنتجات اليابانية و لقد كان الفكر السائد في الماضي أن المنتجات اليابانية تتميز برخص أسعارها بسبب إنخفاض تكاليف العمالة هناك لكن الدراسات أثبتت عكس ذلك مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى أدت إلى تفوق المنتج الياباني في الأسواق العالمية [21] ص 345.

و لعل من عوامل التفوق طبيعة ممارسة الوظائف الإدارية من طرف المدراء اليابانيين وفقا لفلسفته و معتقداتهم و التي تكون على الشكل [21] من ص 348 إلى ص 353:

1.2.3.2.1. التخطيط:

من المعروف أن التخطيط هو إعداد مقدم للمستقبل و أنه ينطوي على وضع الأهداف و طرق الوصول إليها و اليابانيون يعتمدون في تحديد الأهداف على كافة المستويات الإدارية بدلا من وضعها بواسطة الإدارة العليا أي المشاركة في وضع الأهداف، كما أن الإدارة اليابانية تعتمد كثيرا على التخطيط طويل الأجل.

2.2.3.2.1. إصدار القرارات:

يعتبر نظام « **Ringi System** » أهم سمة من سمات الإدارة اليابانية، و كلمة Rin تعني بالياباني تقديم إقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى لأخذ الموافقة عليه، بينما تعني Gi إجراءات إتخاذ القرار، و طبقا لهذا النظام فإن مسؤولية المبادأة في إتخاذ القرار تبدأ في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا، بينما إتخاذ القرار نفسه و الإشراف على تنفيذه يظل مسؤولية الإدارة العليا، و يسبق تقديم الإقتراح عدة مناقشات و مشاورات غير رسمية، و يعتمد اليابانيون قبل إتخاذ القرار على جمع كم هائل من المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات، و ما يؤخذ على رجال الإدارة اليابانيون طول الوقت اللازم لإصدار القرار.

3.2.3.2.1. التنظيم:

يتضمن التنظيم تحديد المسؤوليات و السلطات و كذلك الأفراد المناسبين لتحملها، و كما سبق أن ذكرنا فإن رجال الأعمال اليابانيون يطبقون مبدأ جماعية الإدارة و جماعية إتخاذ القرارات و لذلك فهم يطبقون مبدأ جماعية المسؤولية، كما أن اليابانيون يهتمون كثيرا بالتنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى التنظيم الرسمي، كما أنهم يهتمون بالاتصالات بكافة أنواعها.

4.2.3.2.1. القيادة:

سبق أن ذكرنا أن النموذج الياباني للإدارة يعتمد على جماعية القيادة، حيث أن كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، ما هي إلا محصلة للإقتراحات التي تتم من خلال المناقشات غير الرسمية للمستويات الدنيا، و من أهم صفات القيادة الإدارية في اليابان هي التركيز على العلاقات الإنسانية قبل العلاقات الوظيفية من منطلق أن العاملين في المؤسسة عائلة واحدة ذات هدف واحد، و لذلك يطلق عليه قائد إجتماعي.

5.2.3.2.1. سياسة الأفراد:

أهم صفة في مجال التوظيف في اليابان هو ديمومة الوظيفة، و لذلك فإن معدل دوران العمل في اليابان أقل المعدلات بين دول العالم، فضلا عن النمط في مجال التوظيف يؤمن بالأقدمية المطلقة، و لذلك فإن نظام الأجور يتدرج حسب الأقدمية، كما أن الترقى غالبا ما يتم بصورة بطيئة، و يؤمن اليابانيون بأهمية سياسة تدريب الأفراد و يعتبرونه إستثمار طويل الأجل.

6.2.3.2.1. مجال التسويق:

غالبا ما يفكر رجل الأعمال اليابانيون في السوق العالمي قبل المحلي، و هذا يؤدي إلى أهمية تحسين المنتج و خفض تكاليف إنتاجه و أهمية إجراء البحوث المستمرة لإبتكار الجديد و ذلك لمواجهة المنافسة العالمية، و قد يتهم البعض اليابانيون بأنهم مقلدون و ليسوا مبتكرون، لكن تلك السياسة كان لها ما يبررها في السنوات الماضية، أما في السنوات الأخيرة فقد تخلت اليابان عن هذه السياسة، كما يتبع اليابانيون سياسة الإغراق في السوق العالمي عن طريق منتجات تباع بأسعار تنافسية، قد تصل إلى تكلفة إنتاجها حتى يمكن أن تعرف المستهلك بها.

3.3.2.1. عوامل تفوق الإدارة اليابانية

لقد إكتشفت المؤسسات اليابانية أن الميزة التنافسية المستدامة تتوقف على تكنولوجيا العمليات الجديدة، و ليس على مدى توافر عوامل الإنتاج، أو الوفرة النسبية لمورد من الموارد، و قد أكدت التجربة اليابانية أن المقدره العقلية و القدرة على الإبتكار و التحسين و التطوير المستمر هي المحرك القوي لتحقيق النجاح المتواصل [22] ص 1 .

و يمكن تلخيص أساليب إمتلاك المؤسسات اليابانية لميزات تنافسية في الآتي:

1.3.3.2.1. الرقابة على الجودة

جودة الإنتاج تعني لدى اليابانيين خلو العمليات الإنتاجية من الأخطاء، إن أي خطأ في العمليات الصناعية يعني لديهم أن هناك خلل في جودة الإدارة ذاتها، أي أن جودة الإنتاج دالة أو تعني – جودة الإدارة – حيث أن الجودة المرتفعة هي نتيجة للأسلوب الجيد في التفكير و النظام الجيد للإدارة و ذلك من خلال [21] ص ص 79 80 81:

1.1.3.3.2.1. التخطيط للجودة

يبدأ التخطيط للجودة منذ بداية التفكير لتخطيط تصميم المنتج.

2.1.3.3.2.1. التدريب

يتم تدريب العمال على طرق إنتاج الوحدات المصنعة بجودة مرتفعة دون الحاجة إلى رقابة أو تفتيش.

3.1.3.3.2.1. المعلومات المرتدة

إن التقارير أو المعلومات الخاصة بالجودة الواردة من العمال و المفتشين، و رجال البيع، و المستهلكين النهائيين، و حتى أصحاب آلات البيع الآلي، يتم إرسالها مباشرة إلى مدير الإنتاج و ليس إلى مدير البيع.

4.1.3.3.2.1. المواد الخام و المواد الأولية

إن جودة المنتج تتوقف على جودة مدخلات الإنتاج، لهذا تركز المؤسسات اليابانية جهدا كبيرا للتأكد من جودة المواد الخام و الأجزاء الداخلة في إنتاج السلع و إبلاغ المورد بنتائج الفحص لهذه المواد.

2.3.3.2.1. الهيكل التنظيمي المفتوح

للتنظيم أهمية محورية في المؤسسات اليابانية، و هو يرتكز على العمل الجماعي، و على المسؤولية الجماعية، الأمر الذي جعل الهيكل التنظيمي لدى هذه المؤسسات ذا طابع حركي ديناميكي عالي التطور و التغيير و التكيف مع المستجدات و كمرض دائم على الإبتكار، والذي يعرف بالهيكل التنظيمي المفتوح و الذي يعتمد على عدة قواعد أساسية هي [22] من ص 32 إلى ص 39:

- تبادل الأدوار ما بين القادة و المنفذين، و حرية التنقل داخل كل طبقة من الطبقات.
- النظام الصارم الحتمي المحقق للإنجاز من جهة و الإحترام و التقدير و الولاء من جهة أخرى.

- القابلية و المرونة الكاملة للتكيف و التغيير و قبول المستجدات و المبتكرات التكنولوجية.

يهدف الهيكل التنظيمي المفتوح إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في: تحقيق رضا العاملين، و تحويل العامل إلى شريك، تحقيق استقرار المشروع، ترسيخ مبدأ التعاون، تحقيق كفاءة التخصص، تحقيق كثافة الإبداع، تحقيق التنوع الفني ، تحقيق التأييد المطلق ، إن كل هذه الأهداف تمثل روافد تصب في بوتقة واحدة هي " بوتقة تعظيم المزايا التنافسية " [22] من ص40 إلى ص44 .

3.3.3.2.1. تطوير معدات الإنتاج

من الأمور الجديرة بالاهتمام، أن تصميم و صناعة و تطوير معدات الإنتاج تتم داخل المصانع التابعة للمؤسسات اليابانية بواسطة مهندسيهم و عمالهم، و يحقق هذا تخفيضا كبيرا في تكاليف الحصول على تطوير معدات الإنتاج، و تبلغ نسبة الإنفاق على تطوير و تحسين معدات الإنتاج و العمليات بالمصانع اليابانية ما يقرب من 40% من إجمالي الإنفاق على بحوث التطوير و التنمية (R&D) في اليابان [23] ص 83.

4.3.3.2.1. الاهتمام بالكفاءات البشرية

إن خاصية التوظيف الدائم في الإدارة اليابانية، و بالتالي فإن الإستثمار في البشر من خلال التدريب و برامج إكتساب الخبرة بشكل رئيسي ، يصبح النمط الأساسي في التوافق مع مجموعة المتغيرات و المستجدات، حيث لا تخشى المؤسسات من ترك العامل لوظيفته و بالتالي ضياع المال المنفق ، و من هنا فإن الإدارة اليابانية ترتبط بالبشر و الأفراد باعتبارهم محور المستقبل و أداة المؤسسات في الوصول إلى طموحات المكانة المستقبلية، لقد أدركت اليابان أن ثروتها الحقيقية تكمن في البشر، و ليس في أي مورد آخر، و أن الإستثمار الحقيقي و الهيكلي و الرئيسي يبدأ بالإستثمار في البشر من خلال: التعلم، التدريب، ممارسة العمل، و منه فإن الميزة التنافسية الحقيقية التي تملكها اليابان تكمن في حسن استثمار البشر لديها، و في تكوين العقل الجماعي للأمة، و في ذوبان الفرد في المجموع [22] ص ص 65 67 .

3.1. المؤسسة المعاصرة في ظل مجتمع و إقتصاد المعرفة

إن الإنسان بفطرته يسعى إلى التطور و إكتشاف ما هو أفضل، لذا فإن المجتمع الإنساني منذ ظهوره قد مرّ بعدة تحولات و تغيرات تجسدت في حضارات و أساليب عيش مختلفة، يمكن تقسيمها حسب التطور الإقتصادي للمجتمع إلى مراحل، فهناك عدد من الباحثين يرى الحضارة الإنسانية قد مرت بثلاث مراحل تمثلت في الحضارة الزراعية، الحضارة الصناعية، و حضارة المعلومات، و هناك من يرى أن حضارة المعلومات لم تكن المرحلة الأخيرة بل جاءت بعدها حضارة أخرى نعيشها في العصر الحاضر و هي حضارة المعرفة أو (مجتمع المعرفة)، و هو التقسيم الذي نعتمده في هذا البحث و الذي سنرى من خلاله بالإضافة إلى تطور المجتمع، الشكل الذي وصلت إليه المؤسسة و إدارتها في ظل مجتمع المعرفة، و هذا من خلال ثلاثة مطالب يشمل الأول كيفية تطور المجتمع الزراعي إلى مجتمع المعلومات ثم نتعرف على مجتمع و إقتصاد المعرفة من خلال المطلب الثاني ثم أخيرا نتطرق للمؤسسة المعاصرة و ملامحها.

1.3.1 تطور المجتمع الزراعي إلى مجتمع المعلومات

لقد مر المجتمع الإنساني قبل وصوله إلى ما هو عليه اليوم بمراحل تطور تمثل أهمها على الإطلاق بالحضارة الزراعية و الحضارة الصناعية، ثم حضارة المعلومات.

1.1.3.1. التحول من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي

و قبل الوصول إلى المجتمع الزراعي مرّ الإنسان البدائي بمرحلة جمع الثمار و صيد الحيوانات، و هي أولى مراحل النظم الإقتصادية، حيث قنع الإنسان بما تجود به الطبيعة فقام بقطف الثمار و صيد الحيوانات، ثم جاءت بعدها مرحلة الرعي حيث قام الإنسان بتربية الحيوانات، كما مارس بعض الصناعات الخفيفة مثل غزل الصوف و نسجه [24] ص ص 20 22.

1.1.1.3.1. الحضارة الزراعية

اكتشف الإنسان الزراعة منذ فترة تتراوح بين حوالي 20 ألف و 10 آلاف سنة، و قد عرف الإنسان خلال هذه المرحلة كيفية التحكم في إنتاجه، كما تعلم فكرة التخزين لأول مرة، وفي هذه المرحلة ارتبطت حياة الإنسان بالأرض و استقرت حياته فيها، كما بدأ في هذه المرحلة يتدرج في مدارج الحضارة، و تعددت إختراعاته[24] ص23، و في هذه المرحلة، كان الإعتماد الرئيسي على رجال الدين، و المعلمين كمصادر للمعلومات، و كان المزارعون لا يحتاجون من المعلومات إلا ما يكفي لمعرفة مواعيد الزراعة و الحصاد و متطلبات صناعة الأدوات الخاصة بفلاحة الأراضي و الإستغلال البدائي لثمارها[21] ص 5 .

2.1.1.3.1. الحضارة الصناعية

تعتبر الصناعة أساس لا بديل له لتحقيق القوة، فهي تمثل أكثر القطاعات قوة في المجتمع، و بدأت الحضارة الصناعية أولا بمرحلة الصناعة اليدوية و هي صناعة محلية قائمة على أساس العشائر و القبائل و التي اكتفت أولا بالإكتفاء الذاتي ثم توسعت الصناعة بعد اكتشاف المعادن، و بدأت مقايضة فائض الإنتاج بين القبائل، ثم جاءت مرحلة الصناعة الثقيلة، و التي بدأت بصورة واضحة في إنجلترا في القرن الثامن عشر، فباكتشاف القوة البخارية و استخدامها في تحريك محركات عمليات الإنتاج، حلت الآلة محل الصناعات اليدوية، و أقيمت المصانع التي لا تنتج لحاجة المستهلك فحسب، بل تنتج للتصدير و غزو الأسواق العالمية [24] ص 29، و مع زيادة حجم المصانع و كثافة الإنتاج، بدأ المجتمع الصناعي في البحث عن الطرق لإدارة العمل و المؤسسات التي بدأت تتخذ موقعها كعامل رئيسي في المجتمع [25] ص 20.

2.1.3.1. حضارة المعلومات

بدأت ملامح الحضارة الثالثة منذ الخمسينيات من القرن الماضي، و إتضحت في العقود الأخيرة منه تزامنا مع تدهور أو تهاوي الحضارة الصناعية[21] ص 6.

و تعرف الحضارة الثالثة بعدة مصطلحات مثل: حضارة المعلومات، ثورة المعلومات، ما بعد الثورة الصناعية و ظهرت خلال هذه الحضارة مصطلحات أخرى لم تكن معروفة من قبل منها: إقتصاد المعلومات، تكنولوجيا الإتصال و المعلومات مجتمع المعلومات ، عصر المعلومات.

صاحب هذه الموجة المتمثلة في حضارة المعلومات تحولات غير مسبوقه في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم و الهياكل السياسية و المجتمعية و التي قادت تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، و الذي تمثلت أهم ملامحه في [25] ص 37:

- التحول من التكنولوجيا المحدودة و البسيطة إلى التكنولوجيا العالية و المعقدة.
- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة و بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الإقتصاد الوطني.
- التحول من الإقتصاد الوطني إلى الإقتصاد العالمي.
- عالمية الفرص و التي قادت إلى نشأة الشركات متعددة الجنسيات.
- بروز التكتلات الإقليمية و تحالف الكيانات الكبيرة التي أصبحت تمثل إتجاها جديدا في العلاقات الإقتصادية.
- تعاضد أهمية المستهلك و سيادة التوجه التسويقي كأساس للإنتاج.
- إختفاء القيم و المفاهيم التقليدية في السياسة و الإقتصاد و الإجتماع، و ظهور مجتمع جديد له قيم و تقاليد مستحدثة و أعراف متطورة.

و لعل أهم ما ميز حضارة المعلومات هو ظهور تكنولوجيا المعلومات، حيث تطورت أجهزة الإعلام الآلي منذ اختراعها باستمرار لتتمكن من تخزين أكبر قدر من المعلومات و تسهيل تداولها، كما أن اختراع أجهزة الإعلام و الإتصال من تلفون، و راديو، و تلفزيون جسد مفهوم القرية العالمية و نقل مختلف الثقافات.

3.1.3.1. إقتصاد المعلومات، و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

تحول الإقتصاد في هذه المرحلة إلى إقتصاد معلومات ، و يعود الفضل الأكبر في ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي كان لها الأثر الكبير على الإقتصاد و عناصره .

1.3.1.3.1. مفهوم إقتصاد المعلومات

ظهر مصطلح " إقتصاد المعلومات " في العقد الأخير من القرن الماضي، لكن الإهتمام به كعلم ظهر منذ منتصف القرن 19 و ظهر ما يسمى بالموارد المعلوماتية، و الإهتمام الحقيقي بهذا العلم

من طرف المفكرين كان من خلال إعتراهم بالضعف الكبير في النظرية الكلاسيكية الجديدة (نيوكلاسيك) و مصطلح إقتصاد المعلومات ذاته تمت صياغته بواسطة محلل إقتصادي يسمى بوارات (Porat) ، و الذي قام بتحديد الوزن النسبي للإقتصاد المعلوماتي الأمريكي من خلال الدخل القومي الإجتماعي و القوى العاملة و نصيبها في السلع و الخدمات، و توصل إلى أن الإقتصاد الأمريكي يمكن وصفه بإقتصاد المعلومات، و يعتمد علم إقتصاد المعلومات على أداتان رئيسيتان هما: شبكات المعلومات، و الإتصالات الاسلكية، و يتوقف تطوره على تطور هاتين الأداتين، كما يمتاز هذا العلم بالقدرة على تخطي عائق المكان، و بقدرته على تخطي الحدود و العوائق المكانية من خلال أثره في جانبيين رئيسيين هما: الشركات متعددة الجنسيات، تكامل الإقتصاديات الإقليمية [26] ص ص 15 16.

2.3.1.3.1. أثر تكنولوجيا المعلومات على الإقتصاد

لقد ساعد الكمبيوتر على تخفيض كلفة المعلومات، و سهل من عمليات تخزينها و تنبؤيها و سرّع من استحضارها و تحليلها و تقديمها للراغبين في استخدامها في مختلف الأنشطة العلمية و الحياتية، مما جعل العالم المتقدم يراهن على ممتلكاته و مخزونه الإستراتيجي من المعلومات و ليس من السلاح و السلع فحسب [27] ص 262، و قد كان لتطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال آثار كبيرة خاصة على المستوى الإقتصادي نذكر منها [26] ص ص 18 19:

1.2.3.1.3.1. أثرها على المؤسسات

إن التطور التكنولوجي ساعد المؤسسات الخاصة و المتعددة الجنسيات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية و تدعيم مكانتها العالمية ، و يمكن لشبكات المعلومات من تطوير هذه المؤسسات من خلال تقليل نفقات الخدمات المتعلقة بإنتاج و توزيع المعلومات، و من ثم زيادة تحكمها و سيطرتها على السوق.

2.2.3.1.3.1. أثرها على العاملين

تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على العمالة الموجودة في المؤسسات، حيث تقل العمالة في العديد من الوظائف، و تقلل من الإتصال الشخصي المباشر، إلا أنها تخلق وظائف أخرى، حيث أصبحت أنشطة المعلومات ذات أهمية إقتصادية متزايدة في الدول الصناعية (و قد تنبأ بيتر دراكر أنه مع نهاية القرن العشرين فإن عمال الياقات الزرقاء - و الذين سيطروا على

المجتمع منذ الخمسينات- لن يكون عددهم في كل الدول المتقدمة أكثر أهمية أو أكثر عددا من المزارعين [28] ص 504).

3.2.3.1.3.1. أثرها على الإنتاج

يوجد إرتباط بين الإنتاج المرن و تكنولوجيا المعلومات من خلال الإهتمام المتزايد بتكنولوجيا ظهرت حديثا مثل أنظمة الصناعة المرنة، و التي ترتبط بتطور شبكات المعلومات و الإتصالات الحديثة، و دورها في تطوير العمليات الصناعية، لذا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات بأدواتها هما في القطاع الصناعي خاصة الصناعات التحويلية.

4.2.3.1.3.1. أثرها على أسواق رأس المال

للتكنولوجيا دورا مهما في وضع ترتيبات و إجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي، و في هذا المجال يمكن القول أن معيار المعلومات حل محل معيار الذهب.

4.1.3.1. ملامح الإدارة في عصر المعلومات

لقد أثرت المتغيرات السياسية و الإقتصادية و التكنولوجية التي ظهرت خلال عصر المعلومات بدرجة كبيرة على الإتجاهات الفكرية للإدارة تمثل أهمها في [25] ص ص 36 37 :

- التحول من المدى القصير إلى إهتمامات المدى البعيد و من ثم أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- إنهاء مفهوم الإستقرار و أصبح التغيير هو السمة الأساسية و منطق الإدارة تحت مفهوم العالمية، حيث شمل التغيير النظم و المعايير و القيم .
- تحول معنى الوقت في تقليد الإدارة و تداخلت أبعاد الماضي و الحاضر و المستقبل بفعل تكنولوجيا المعلومات، و أصبح الوقت أحدث أشكال المنافسة.
- تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن و ما كانت تحصل عليه من تفضيل، و ذلك نتيجة لظاهرة العالمية، و ما صاحبها من سهولة و حرية الحركة للمؤسسات بين الدول و إلغاء للحواجز الجمركية و غيرها من أشكال الحماية.

- إنتقال معارك المنافسة بين المؤسسات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث و التطوير و التصميم و الرقابة على الجودة.

و قد ظهر الكثير من المناهج و البحوث التي حاولت بلورة هذه الإتجاهات الإدارية الحديثة و التي أسهم كل منها في إضافة أسلوب و فكر جديد للإدارة و تطوير المنظمات و التي من أهمها: الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، و قد تميز الفكر الإداري في هذه المرحلة بعدة سمات أهمها [25] ص 38:

- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، و الإتجاه إلى تصميم تنظيمات مرنة تتكيف مع الظروف و المتغيرات البيئية.

- تزايد الإهتمام بالعنصر البشري و الإهتمام بتنمية قدراته و تدريبيه.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات كأساس لتحقيق ترابط و تكامل و تناسق لأجزاء المنظمة.

- الإهتمام بالعملاء و الإستجابة لرغباتهم و توجيهاتهم.

- التوجه لتحقيق الجودة الشاملة لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

- التخطيط للأجلين القريب و البعيد و رصد قوى التغيير و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

بالرغم من تطبيق العديد من المنظمات لهذه المناهج و مبادئها فإن معظمها لم يستطع معالجة القصور الإداري أو إيقاف التدهور أو معالجة ضعف الأداء التنافسي أو العجز عن الإبتكار، و يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه المناهج مازالت مرتبطة بالمفاهيم و الأسس التي قام عليها المنهج الكلاسيكي و الذي يدعو إلى تخصيص و تقسيم العمل و النظرة للمستقبل باعتباره امتداد للحاضر و عدم الإهتمام بأحداث التحالف بين قوى الإدارة و العاملين.

2.3.1. مجتمع و إقتصاد المعرفة

عصر المعرفة، هو الموجة الرابعة التي وصلت إليها الحضارة الإنسانية، و الذي بدأت تظهر ملامحه مع بدايات التسعينات من القرن الماضي و تسارعت خطواته و تدعت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة حين إنتشرت تقنيات الإتصالات و المعلومات و أصبحت الشبكة العالمية (الأنترنت) هي الأداة الرئيسية للإتصالات و التعاملات في مختلف مجالات الحياة [29] ص 9، و يمكن إعتبار أن عصر المعرفة هو إمتداد أو صورة متطورة لعصر المعلومات، حيث أن الكثير لا يفرق بينهم و

يعتبرهم عصرا واحدا، إلا أن هناك عدة سمات تميز عصر المعرفة عن العصر الذي سبقه سواء على المستوى الاجتماعي أو الإقتصادي.

1.2.3.1. مفهوم مجتمع المعرفة

يرى " بيتر دراكر " أن العالم آخذ في ألا يصبح كثيف العمل أو كثيف المواد الخام أو الطاقة و لكنه كثيف المعرفة [28] ص 506.

يطلق وصف مجتمع المعرفة على التطور الراهن و الأحدث من مسيرة التقدم البشري كما يتبلور في المجتمعات البشرية الأكثر تقدما ، و المقصود بمجتمع المعرفة على وجه التحديد أنه ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة و إنتاجها ، و توظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الإقتصاد و المجتمع المدني و السياسة ، و الحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الإنسانية باطراد [30] ص 39 .

و يتميز مجتمع المعرفة عن ما سبقه من المجتمعات بسمات نذكر منها [25] ص 42 و [29] ص 9:

- أصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي للقوة و من ثم الصراع على تملك المعرفة و السيطرة على إحتكار وسائل الإتصالات الناقلة للمعرفة هي قلب الصراع العالمي الجديد.
- التأثير الخارق للبت التلفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية و الذي ألغى التباعد المكاني و الزمني و حقق التواصل بين أجزاء العالم.
- الإنفتاح و الشفافية بقدر هائل لم تعهده المجتمعات السابقة على عصر المعرفة، و سرعة و سهولة تناقل المعلومات و المعارف الإنسانية بمعدلات غير مسبوقه و تميز تداولها و إتاحتها لكل من يريد بها بالحد الأدنى من القيود و المعوقات..
- التراكم المعرفي بمعدلات هائلة و سريعة و تجدد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة بما يجعل تقادم المعرفة من أخطر مهددات العاملين في حقول العلم و التقنية و الإدارة و غيرها من المهن وثيقة الإعتماد على منتجات البحث العلمي و التفكير الإنساني.
- ديمقراطية العلم و المعرفة و إتاحتها لبسطاء الناس بالقدر اليسير من الجهد و التكلفة و إنحصار عصر احتكار القلة من المتعلمين و المثقفين لمصادر المعرفة في المجتمع.

- التواصل غير المنقطع بين أفراد و شعوب العالم و الذي أدى إلى عالمية المعرفة و تداخل ثقافات المجتمعات.

ما يميز حقا مجتمع المعرفة ، هو الإستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في كل المجالات: الصناعية ، الزراعية ، التجارية ، التعليمية ، وحتى المنزلية حيث أصبحت هذه التكنولوجيا ضرورة ملحة من أجل سير الحياة العادية في مجتمع المعرفة .

2.2.3.1. مفهوم إقتصاد المعرفة

لقد هزت حضارة المعرفة و ما تزال العقل البشري و غيرت مفاهيمه بشكل جذري و أصبح العقل بما يمثله من تقنية جديدة و تكنولوجيا ساحقة شاهدا على عصر جديد قوامه مزيد من المعرفة ، هذا كان له تأثير كبير على الإقتصاد و كل ما يشكله، و أصبح إقتصاد معرفة يتميز بالخصائص التالية [31] من ص 47 إلى ص51:

- إعادة تشكيل عناصر الإنتاج التقليدية الموزعة بين الطبيعة ، العمل ، رأسمال و إضافة عنصر آخر يفوقها أهمية و هو المعرفة .
- التركيز على عامل ندرة الموارد البيئية ومن ثم إيجاد مستوى متطور من الأمثلية في استخدام أو معالجة هذه الموارد لتحقيق أقصى إستفادة منها ، و منه جاءت الآلة الذكية التي تحاكي في ذكائها الإصطناعي حدا لا يستهان به من الذكاء البشري .
- إن المعرفة كعنصر إنتاج ، يختلف كثيرا عن العناصر التقليدية ، حيث يمكن أن تجد المعرفة طريقها بل و أن تولد بين يدي فئات من المجتمع ذات الدخل المحدود ، و من ثم إنتقلت مراكز الحركة الإقتصادية إلى الفئات الأقل غنى في المجتمع ، كما أن سرعة إنتقال المعرفة و إنتشارها تجعلها ذات نسبة إحتكار أقل .
- إن إستغلال عنصر المعرفة في الإنتاج يؤدي مخرجات عند تكلفة أقل و جودة أفضل و بالتالي إنتشار أوسع لهذه المخرجات من السلع و الخدمات ، و من ثم زيادة مساحة الإنتشار و الإستفادة لدى أفراد المجتمع.
- شيوع و إنتشار نموذج الوحدات الإقتصادية صغيرة الحجم كبيرة السعة و العمق بصورة كبيرة و إنكماش عدد الوحدات الإقتصادية كبيرة الحجم صغيرة السعة، التي استوعبت في مرحلة سالفة نموذج عناصر الإنتاج التقليدي.

- أصبح للبيئة دور أصيل في علاقتها مع الوحدات الإقتصادية ، هذه الأخيرة أصبحت تهتم بالمحافظة على على الموارد البيئية و ضمان توظيفها في الأغراض التي تحقق أقصى استفادة ممكنة بأقل ضرر ، كما أصبحت المؤسسات تلعب دورا إجتماعيا بضمن المزيد من الحقوق و الخدمات لبعض الأطراف المشاركة .

- في إقتصاد المعرفة يكون خلق القيمة بواسطة الكفاءات و المعرفة، و الإبداع و الابتكار، و يكون بالمشاركة و المنافسة على المستوى العالمي، هذا يفرض منطلق التغيير و الإبداع الدائم، ثقافة و تكنولوجيا مرتبطة بشبكة عالمية، حيث يلعب التنافس في إقتصاد المعرفة، أولا و قبل كل شئ على مستوى الإبداع [32] ص ص 8 9 .

- الإقتصاد الملموس في استهلاك الطاقة، و إختيار نوع الطاقة الملائم لكل نشاط، حيث التركيز على مصادر متنوعة للطاقة بدلا من التركيز على نوع واحد، و الإعتماد على مصادر متجددة للطاقة كبديل للطاقات غير المتجددة، مثل الطاقة الشمسية، و طاقة الهواء، كما ستحل الصناعات البيولوجية محل الصناعات الكيماوية [21] ص ص 9 10 .

تقوم اقتصاديات المعرفة على الإستغلال الفاعل لرأس المال الفكري البشري في الابتكار و الإختراع، وفي كل من تلك المراحل المتتالية التي مرت بها الإقتصاديات المتقدمة كانت تتحقق زيادات متصاعدة أكبر في القيمة المضافة، تلك القيمة المتولدة عن تحويل المدخلات أو الموارد إلى سلع أو خدمات، و كانت أعلى هذه الزيادات في اقتصاديات المعلومات ثم إقتصاديات المعرفة على التوالي، هذه المعرفة التي إندمجت مع المهارات الإنسانية لتولد قدرات على الابتكار، و هي القدرات التي تستخدم أساسا في تصميم و تطوير منتجات قادرة على التنافس و تصميم و تطوير طرق إنتاج فاعلة لهذه المنتجات، ناهيك عن إبتكار سبل خفض التكاليف و تحسين الجودة و التميز باعتبارها من أهم الإستراتيجيات التنافسية [33] ص 375 .

3.3.1. ملامح المؤسسة المعاصرة

في ظل التحولات التي شهدتها العالم، و في ظل آخر شكل توصل إليه المجتمع و الإقتصاد في عصر تسيطر عليه المعرفة، كان لا بد على المؤسسات أن تتكيف مع هذا الوضع و أن تظهر بشكل جديد لم تعرف به في السنوات الماضية، لتتمكن من البقاء و المنافسة على المستوى العالمي.

1.3.3.1. شكل المؤسسة المعاصرة

تتخذ المؤسسات المعاصرة أشكالاً و هيآت تختلف عن ما كانت عليه المؤسسات فيما قبل عصر المعرفة.

1.1.3.3.1. المؤسسة كنظام مفتوح

و تقوم على فلسفة بسيطة و عملية في نفس الوقت، وهي أن كل فرد في المؤسسة مديراً أو عاملاً أو مهندساً، يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة أرباحها و دعم مركزها المالي و التنافسي، و ذلك بأن تكون الأرقام و المعلومات في متناول الجميع و أن يتعلم العاملون كيفية قراءتها و تحليلها و تحريكها في الإتجاه السليم، بعبارة أخرى فإن دور العاملين لا يقتصر فقط على تنفيذ ما يكلفهم به رؤسائهم و لكنهم يشتركون فعليا في أمور كانت من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف، و رفع جودة الإنتاج و زيادة الأرباح و تدعيم المركز المالي، و هم يتحملون مسؤوليات جادة [34] من ص 258 إلى ص 261 .

2.1.3.3.1. المؤسسة المتعلمة

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المؤسسة هي كائن حي تنشأ و تنمو عبر مراحل دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، و تنتهي بالإنهيار و الإندثار كما يموت الإنسان، و من هنا يجوز تصور المؤسسة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك، (الممارسات و الأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة، أما إذا بقيت المؤسسة جامدة و منعزلة (غير متعلمة) فإنها ستواجه نتائج سلبية قد تنتهي بانهيار المؤسسة و فنائها [29] ص 226 ، و ما نقصده هنا هو التعلم لمدى الحياة بدل ما كانت تفعله المؤسسات في الماضي بأن تكون العمال لفترة محددة ثم توجههم للعمل، بينما التعلم لمدى الحياة يضع كفاءات المؤسسة على إطلاع دائم بكل التغيرات [35] ص 13.

3.1.3.3.1. المؤسسة كشبكة

في ضوء الخبرات المتزايدة للعاملين العاديين، و نتيجة للإبتكارات التكنولوجية، لم تعد الهياكل المتدرجة البيروقراطية فعالة، بدلا من ذلك نجد شبكات من الخبراء غير مرتبطة هيكليا و

لكنها مرتبطة تكنولوجيا، تعمل التصميمات التنظيمية على تحقيق التكامل في مثل هذه الشبكات للربط بين المشاركة المتحررة و بين مسؤوليات النتائج النهائية المباشرة [4] ص 155، و الشبكة هي تجميع لوحدات صغيرة، مرتبطة فيما بينها و منظمة، من أجل تلبية حاجات مشتركة، و تسعى إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المؤسسة و المحافظة على العلاقة بينهم ، لذا يكون هيكلها التنظيمي أقل تعقيدا و أقل تخصصا من الهياكل الكلاسيكية، وأكثر مرونة مما يسمح بتحقيق الثقة و الشراكة داخل المؤسسة كما خارجها، و يحقق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تستفيد من الذكاء الجماعي لأعضائها [36] ص ص 85 89.

لم تعد المؤسسة المعاصرة تطبق نفس قواعد المؤسسة التقليدية، و التي اعتبرت لعقود كثيرة كتابت مؤكدة فأصبحت المؤسسة المعاصرة كالكائن الحي المنفتح على محيطه و الذي يسعى إلى التعلم المستمر، وهي تعتمد في استمرارها على مواردها البشرية، لذا تمنحهم حرية كبيرة و تمكنهم من المشاركة الفعلية في توجيه مصير مؤسستهم، لهذا و نظرا أيضا لإعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، لم تعد المؤسسة بحاجة إلى الهياكل التنظيمية ذات المستويات الكثيرة و لكنها أصبحت أكثر تفرطا و أقل عددا من المسؤولين، فالمؤسسة المعاصرة تشجع العمل الجماعي و تسعى إلى الإستفادة القصوى من الكفاءات و الخبرات و الأفكار التي بحوزتها.

2.3.3.1. تحديات المؤسسة المعاصرة

تواجه المؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة و المستجدات العالمية تحديات لم تعرها من قبل نذكر منها:

1.2.3.3.1. سرعة التغيير

إن عالمنا المعاصر يقر بقاعدة أصبحت من الثوابت المنفق عليها ألا و هي سرعة التغيير و التحول الإقتصادي و العلمي و التقني، بصورة لم نشهد لها مثل في القرون و العقود الماضية، فقد مرت آلاف السنين بين النهضة الزراعية و النهضة الصناعية، و ما بين هذه الأخيرة و النهضة المعلوماتية مرت مائتي عام تقريبا [37] ص 787 و بينها و بين النهضة المعرفية لم تمر سوى بضعة عقود، لذا أصبح من الصعب التنبؤ بالتغيرات، إن الأحداث العالمية المعاصرة و المتغيرات المتلاحقة تتطلب التعلم الذاتي المستمر، و كما يرى « Chrls haudy » فإن الوسيلة الوحيدة لمواجهة التغيير الامستمر هي التعلم المستمر [37] ص 584 .

2.2.3.3.1. كثافة المعلومات

حجم المعلومات التي حصل عليها الإنسان خلال الخمس و العشرين سنة الماضية فاقت كل ما حصل عليه خلال تاريخه الطويل، و مرد ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، لذا على المؤسسة أن تتحكم في نوعية المعلومات المتدفقة إليها، و أن تميز بين إمتلاك المعلومة و استخدامها، فالمعلومات التي يجري استقبالها و تخزينها في أدراج المكتبات و الحواسيب الإلكترونية من غير أن يجرى فرزها و تبويبها و تحديد الشكل الذي يمكننا من الإستفادة منها، فلا ضرورة لها، و من لا يملك المعلومة في هذا العصر سيظل تابعا لمن يملكها [27]ص ص 261 263 .

3.2.3.3.1. شدة المنافسة

تواجه المؤسسة خاصة في الدول الأقل نموا تحديات بل و تهديدات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان بعد تساقط وسائل الدعم و الحماية، لذا أصبح من الضروري العمل المستمر على تحسين و تطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، و تنويع المنتجات و تطويرها بما يرضي العملاء و يحقق مواكبة المنافسة، كما يشير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات و المعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع المؤسسة في مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المميزة بتمكينهم و منحهم صلاحيات تتناسب مع خبراتهم و مسؤولياتهم [38] ص ص 26 27، و تهيئ و تفتح أبواب الإبتكار و تكافئ عليه و تستغله في تصميم و تطوير منتجات جديدة، و هذا مطلب أساسي للنجاح تنافسيا في السوق المحلي و العالمي، و الحكمة الإدارية المعاصرة تقول : إجعل منتجك متقادما (بأن تطوره و تنتج الأحدث منه) و إلا فعل منفسوك ذلك [33] ص 379 .

4.2.3.3.1. التكنولوجيا الجديدة

تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة للمؤسسة لتحقيق التميز و السبق على المنافسين بما توفره من طاقات و إبداعات غير مسبوقة، حيث تتعد صور التقنية الجديدة ذات التأثير على عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الإقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير، لذا على المؤسسة المعاصرة إستيعاب التقنية الجديدة للحفاظ على مركزها التنافسي [38] ص 35 .

خلاصة الفصل 1

في ظل التطور الذي وصل إليه المجتمع و الإقتصاد عبر العالم، و الذي صحبه بالضرورة تطور الفكر الإداري، و مع الوصول في عصرنا الحالي إلى مجتمع و إقتصاد المعرفة الذي فرض نفسه منذ حلول الألفية الثالثة، و الذي أعطى للإنسان و للفكر الإنساني مكانة مرموقة بعد أن إحتلت هذه المكانة في السنوات الماضية الآلات بكل أنواعها، كما يتخذ من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أقوى سلاح له، و بناءا على هذه التغيرات كان لا بد على المؤسسة المعاصرة أن تتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة لتضمن بقاءها في لعبة المنافسة العالمية، و التي ما عادت تلعب على مدى إمتلاك المؤسسة لرأس المال المادي بقدر ما تلعب على مدى توفر المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة و التي تتميز بالقدرة على الإبتكار و المشاركة في تحقيق التميز لمؤسستها، و هو ما قامت به الإدارة اليابانية منذ عدة عقود بالإضافة إلى حسن إستغلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و يبقى على عاتق الإدارة المعاصرة مسؤولية إستقطاب المعلومات و المعارف و الكفاءات و استغلالها بأفضل الطرق لتحقيق التميز و التفوق على منافسيها، و منه فإن الإدارة في عصر المعرفة هي إدارة معرفة.

الفصل 2

ماهية المعرفة و إدارة المعرفة و مقارنتها بإدارة المعلومات

إن الانتقال إلى إقتصاد المعرفة و الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأسمال الموارد الأساسية فيه، حيث ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للإقتصاد و المتمثل في المعرفة و التي تشكل رأسمال الفكري للمؤسسة بالإضافة لرأسمالها المادي، و بعد هذا التحول الكبير في المفاهيم الإقتصادية الكلاسيكية، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى و المعطيات الجديدة و يضمن الإستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، و هذا لا يعني إغفال الأفكار الإدارية الأخرى التي ظهرت خلال القرن الماضي، لأنها هي التي أسفرت عن المرحلة التي نحن بصدددها و عن ظهور " إدارة المعرفة " كأسلوب إداري جديد يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد و ما يحمله من تغيرات سريعة و مستمرة.

و مع تنامي الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة إلا أن هناك غموض حولها و حول مفهوم " المعرفة " نفسها التي يخلط بينها و بين " المعلومات " كما أن البعض يستعمل مصطلح " إدارة المعرفة " كمصطلح مرادف أو بديل " لإدارة المعلومات " .

و من أجل إزالة هذا الغموض و التعريف الدقيق بهذه المفاهيم و التفريق بينهما و قصد التوصل للإلمام الشامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، فقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث يشمل الأول على ماهية المعرفة التنظيمية و رأسمال الفكري أما في الثاني فنتطرق إلى ماهية إدارة المعرفة و أخيرا نتعرض إلى إدارة المعلومات و الفرق بينها و بين إدارة المعرفة من خلال المبحث الثالث.

1.2. ماهية المعرفة التنظيمية و رأسمال الفكري

على الرغم من أن مصطلح المعرفة مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنى جديدا في السنوات الأخيرة، بعد أن تطور المجتمع و الإقتصاد و لتصبح الثروة الحقيقية فيهما هي المعرفة، هذا المعنى الجديد الذي يتمحور حول كون المعرفة سلاحا فعالا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات فيما لو أدارته بشكل جيد أن تحقق تقدم تنافسي على المؤسسات الأخرى، أي أن المعرفة أصبحت عنصرا مهما في الإقتصاد المعاصر حيث لم تعد الأرض أو القوة العاملة، أو رأسمال، أو حتى التكنولوجيا المتطورة المصدر الرئيسي للثروة، بل ما ينتجه العقل البشري، و لكن يبقى مصطلح المعرفة عموما يلفه الغموض و تنقصه الدقة، و خصوصا إذا ما تحدثنا عن المعرفة في المؤسسة أو المعرفة التنظيمية و ما تمثله كرأسمال فكري بالنسبة للمؤسسة، هذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث من خلال أولا: مفهوم المعرفة و المعرفة التنظيمية و تقسيماتهما ، و ثانيا: أهمية، تشكل، و تحول المعرفة في المؤسسة ، و أخيرا : رأسمال الفكري.

1.1.2. مفهوم المعرفة و المعرفة التنظيمية و تقسيماتهما

لقد ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان، و انتقلت عبره من جيل إلى جيل، و تطورت بتطور الفكر الإنساني و كانت مصدر اهتمام الفلاسفة و العلماء منذ القدم، و أصبحت كذلك بالنسبة للإداريين و الإقتصاديين في العصر الحالي، و الكل قد اجتهد من أجل إيجاد تعريف دقيق لهما كل حسب نظريته للمعرفة و جانب إهتمامه.

1.1.1.2. مفهوم المعرفة و أنواعها

سنحاول من خلال هذا الفرع توضيح المعنى الدقيق لمفهوم المعرفة و كذا أهم التقسيمات التي تحدد أنواعا المختلفة كما يلي :

1.1.1.1.2. مفهوم المعرفة

لغويا، المعرفة هي : إدراك الشيء على ما هو عليه [38] ص566.

و بتفصيل أكثر لمفهوم المعرفة فهي ناتج نشاط و عمل العقل الإنساني، و تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر و نماذج و غيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص و محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر و متغيرات رغبة في السيطرة عليها و استثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار و مشكلات، و المعرفة هي حصيلة عمل العقول البشرية عبر التاريخ و منذ فجر الإنسانية، تتراكم و تتزايد، يستثمر بعضها و ينمو و يتداول بين البشر و ينتقل من جيل إلى آخر و يخبو بعضها و يندثر نتيجة عدم الاستخدام [29] ص202.

إذن فالمعرفة هي المتراكم من معلومات، و خبرات، و حكمة، و تجربة و تحليل و تقييم للمعلومات، و هي تتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تحليل و تنظير و استطلاع للأفاق المستقبلية، و في العصر الحديث فإن عناصر المعرفة تشمل المعلومات، العلم، التقنية، الهندسة و الخبرة البشرية [40] ص 95، و لكن المعرفة ليست قاصرة على ما يبدهه العلماء و المفكرون و المختصون في فروع العلم و التقنية و أصحاب الخبرات العلمية و المهارات التطبيقية، بل هي أيضا تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مستوياتهم العلمية و الفكرية و ترصد الأقوال و الأمثال الشعبية و القصص و الحكايات و الأعراف و التقاليد و ما توافق عليه البشر في المجتمعات المختلفة من مفاهيم و مدركات يعبرون عنها بالقول و الفعل و الرمز، و بذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة و الدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح، كما أن للمعرفة مستويات من النضج و الكمال فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث إستكمالها لمقومات الوضوح و سلامة التعليل و الإستناد إلى المنطق السليم فيما تعبر عنه و تحاول تفسيره [29] ص 202.

إن تعريف المعرفة قد شغل الفلاسفة طوال الوقت، من دون الوصول إلى تعريف واحد مقبول من طرف الجميع و هذا لأن المعرفة لها عدة معاني، فهي تعني: المعلومات، الحدس، العلوم الخبرة، المواهب، الفطنة، الكفاءات، المهارات التطبيقية، القدرات ، التعلم، الحكمة، اليقين... إلخ و منه فإن تعريف المعرفة يبقى متوقف على المعنى الذي يفهم من سياق الكلام [41] ص 63.

2.1.1.1.2. أنواع المعرفة

توجد للمعرفة عدة أنواع و تقسيمات تختلف حسب المعيار الذي نعتمد عليه في عملية تقسيمها.

1.2.1.1.1.2. التقسيم الفلسفي: [62]

- المعرفة الحسية: و هي تقتصر على الملاحظة البسيطة للظواهر دون السعي لإدراك الصلات و العلاقات القائمة بين هذه الظواهر، و هذه المعرفة هي التي اكتسبها الرجل البدائي عن طريق اللمس و الإستماع و المشاهدة المباشرة و مختلف حواسه.
- المعرفة التأملية (الفلسفية): تعتبر المرحلة الثانية من مراحل التفكير الإنساني فبعد الأمور الواقعية المكتسبة بالملاحظة تأتي مسائل أعم، و مطالب أبعد تعالج بالعقل، حيث أن مستوى تحليل الأحداث و المسائل المدروسة يوجب الإلمام بقوانين و قواعد علمية لإستنباط الحقائق عن طريق البحث و التمحيص.
- المعرفة العلمية (التجريبية): تقوم المعرفة العلمية على الأسلوب الإستقرائي الذي يعتمد على الملاحظة المنظمة للظواهر، و على أساس وضع الفروض العلمية الملائمة و التحقق منها عن طريق التجربة و جمع البيانات و تحليلها، للوصول إلى قوانين و نظريات عامة.

2.2.1.1.1.2. حسب مصدر تشكلها: [29] ص 203

- المعرفة الذاتية: و هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص و اعتمادا على قدراته الفكرية و طاقته الذهنية و تجاربه و خبراته المختلفة، و تتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع و رغبات، أهداف و طموحات، إتجاهات و وجهات نظر، قرارات و إختيارات و غير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية و مجتمعية.
- المعرفة الخارجية: و هي المعرفة التي يستمدها الفرد من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة به و تمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الإتصال و المعلومات في تيسير الوصول إليها، بل نجدها في الوقت الحاضر تصل إلى الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها، كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية

من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي بين البشر و إجتماعهم في مواقع العمل و مناسبات الحياة، و حالات السفر و التنقل، و كافة صور الحركة الإنسانية.

3.2.1.1.1.2. حسب وضوحها و تداولها: [43] ص ص 32 33

- المعرفة المعلنة (الصريحة): و هي المعرفة الواضحة التي نستطيع تلقينها للآخرين و توجد على شكل قواعد، إجراءات ... إلخ و التي يمكن الوصول إليها بسهولة، و تداولها من شخص لآخر شفها أو كتابيا (كتب ، وثائق...).
- المعرفة الكامنة (الضمنية): و هي تلك المعرفة التي تكتسب في غالب الأحيان عبر الوقت و الخبرة، و تكون مخزنة في عقول الأشخاص ذوي الخبرات، و هي صعبة التلقين و التعليم، أغلبها لا يشعر أصحابها بامتلاكها و لا يستطيعون الإفصاح و التعبير عنها و تعني غالبا المهارات التي لدى أشخاص ما في أي مجال، و للإشارة إلى هذا النوع من المعرفة يتم دائما ربطها بالخبرات الشخصية.

2.1.1.2. المعرفة التنظيمية

المعرفة التنظيمية هي جزء من المعارف الإنسانية التي توجد داخل المؤسسات لها ميزات خاصة و أهمية لدى المؤسسة، إن ضبط مفهوم المعرفة التنظيمية و تحديدها يساعد المؤسسة على إستغلالها و الإستفادة منها و بالتالي إدارته فلا يمكن التكلم عن إدارة المعرفة في المؤسسة دون تحديد مفهوم المعرفة نفسها فيها.

المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات، و التي تنتج من تفاعل عناصرها و حركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، و في تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، و تتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب و الخبرات و التوجهات و المعلومات و الدراسات و القرارات و السياسات و الإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر أنشطة و تصرفات البشر في المؤسسة [29] ص 204.

على الرغم من أهمية المعرفة في المؤسسة، إلا أنه ليس هناك تعريف دقيق و متفق عليه لما يعنيه مفهوم المعرفة التنظيمية حتى بين المتخصصين، حيث يخلط الكثير بين المعرفة و المعلومات و البيانات، رغم الإختلاف بين هذه المفاهيم، فالمعرفة و على عكس ما هو شائع، لا تعني فقط الشيء

الظاهر الملموس مثل البيانات و المعلومات، بل تشمل إضافة إلى ذلك المهارات و الخبرات الشخصية و التفسيرات و التحليلات و الإستنتاجات التي يضيفها الأفراد و الجماعات لتلك المعلومات، و ما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معان و دلالات [44] ص ص 4 5، و تتكون هذه المعرفة و يتم تطبيقها في أذهان الأشخاص التي تتمتع بها، و ذلك في الوقت الذي يتم تضمينها في المؤسسات ليس في شكل مستندات أو وثائق فحسب بل في شكل المهام الروتينية التي تتم في المؤسسة و العمليات و الممارسات و المبادئ المختلفة [45] ص 9 .

3.1.1.2. أنواع المعرفة التنظيمية

يمكن تقسيم المعرفة التنظيمية و بالرجوع إلى تقسيمات المعرفة السابقة الذكر إلى:

1.3.1.1.2. حسب المصدر : [29] ص 204

-المعرفة التنظيمية الداخلية: و هي المعرفة التي تنتج من أنشطة و تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم و كذلك تفاعلهم و علاقتهم بعناصر البيئة الخارجية و المحيطة و نتائجها و تأثيراتها.
- المعرفة التنظيمية الخارجية: و هي المعرفة التي تصل إل المنظمة من مصادر خارجية و عبر وسائط الإتصال المتعددة.

2.3.1.1.2. حسب الوضوح

لقد قسم كل من نونكا و تاكيوشي (1995) المعرفة التنظيمية إلى معرفة صريحة أو منظمة و مقننة، و معرفة ضمنية أو خفية [44] ص ص 9 12 :

- المعرفة الصريحة: يقصد بها المعرفة المعلنة أو الظاهرة ،وهي تدل على ما هو موجود في المؤسسة من بيانات و معلومات على شكل سجلات، و وثائق، سياسات و تعليمات، و إجراءات و طرق، و قواعد عمل موثقة في كتيبات و أدلة عمل متاحة للأفراد داخل المؤسسة للإطلاع عليها فرديا أو بشكل جماعي، فالمعرفة المعلنة يمكن وصفها، تنميطها، ضبطها و هيكلتها، و هذه المعارف

تنقل عن طريق لغة مشكلة و تشتمل على رموز و وقائع متعارف عليها، إذن المعرفة المعلنة هي معرفة مشفرة و حسب بعض الشروط يمكن أن تكون مرقمة و مستغلة بوسائل معلوماتية.

- المعرفة التنظيمية الضمنية (الكامنة): يقصد بها ما لدى أفراد المؤسسة من مفاهيم، و قيم و إتجاهات، و صور ذهنية، و أنماط تفكير، و حدس، و قدرات جسمية و فكرية على التخيل و التحليل و الإدراك محفوظة في ذاكرة كل منهم و لكنها غير موثقة و لا مقننة، و تظهر هذه المعارف فيما يتوفر للأفراد من مهارات و مواهب و قدرات تفكير يصعب نقلها أو تحليلها للآخرين بشكل رسمي أو كتابي لأسباب عدة منها:

- عدم استعداد بعض العاملين في بعض الوحدات لإطلاع غيرهم على ما لديهم من معلومات بسبب التنافس فيما بينهم و خاصة إذا كانت الوحدات التي يعملون فيها تنتج سلعا أو خدمات متشابهة.

- وجود بعض الافجرات التي تعيق التعاون.

- عدم معرفة الجهات المختلفة لحاجة الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة لديها.

و هكذا فإن مكانة المعرفة الضمنية على مستوى المؤسسة تبقى دائما هامة و تابعة بصفة كبيرة لمعارف الأشخاص و الأفراد، و تنطلق من واقع " أننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله " فمعظم البحوث تبين أن الأصول الفكرية التي تسمح بتشغيل المؤسسة، مركبة من 30% من معارف معلنة و 70% من معارف ضمنية [46] ص 11.

3.3.1.1.2. حسب إستخداماتها

و هو تقسيم آخر للمعرفة التنظيمية يضم ثلاثة أنواع: المعرفة الصريحة المعرفة الإجرائية، المعرفة الوظيفية و هي كالاتي [47] ص ص 85 86 :

- المعرفة الصريحة: تتعامل المعرفة الصريحة مع الحقائق و التعاريف، معنى ذلك أنها تمثل إجابات عن أسئلة تبدأ بكلمة " ماذا "، هذا النوع يساعد على توصيف المواقف و يحقق التواصل بين أفراد المؤسسة.

-المعرفة الإجرائية: هذه المعرفة تحدد مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، أي أنها تمثل إجابات لأسئلة تبدأ بكلمة " كيف"، إن المعرفة الإجرائية تنشط المهارة الفنية و تزيدها.

- المعرفة الوظيفية: إن المعرفة الوظيفية تزود الأفراد بخريطة ذهنية خاصة بموضوع معين، يعني أنها إجابات عن " كيف يعمل شئ ما ؟" هذه الخريطة تساعد على تفهم العلاقات بين العوامل

المختلفة عن طريق صورة ذهنية للموقف، و أفضل مثال للمعرفة الوظيفية هو مفهوم الإطار المتكامل للإدارة و كيفية تصور المدير له.

4.3.1.1.2. حسب أهميتها التنافسية

إذا كان الهدف من وراء إكتساب معرفة تنظيمية هو دعم موقع المؤسسة التنافسي فينبغي تصنيف المعرفة إلى الأنواع التالية [48] ص 6 :

- المعرفة الأساسية: و هي أقل حجم و مستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المؤسسة لإدارة اللعبة مع المنافسين، و هذا المستوى لا يضمن قابلية المؤسسة على المنافسة في الأمد الطويل و لكنه يعطي المؤسسة قواعد المعرفة الأساسية في مجال القطاع الذي تعمل فيه، أي أن هذا النوع لا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

- المعرفة المتقدمة: و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب القابلية على المنافسة، و ذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، حيث يصبح تركيزها إكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين و رفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

- المعرفة الإبداعية: و هي المعرفة التي تعطي للمؤسسة القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه و منافسيها و يكون تميزها واضحا بالنسبة لمنافسيها، و تمكن المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

إن التصنيف أعلاه لا يعني الثبات، أي أن ما يصنف اليوم معرفة إبداعية قد يصبح غدا معرفة أساسية، لذلك على المؤسسة أن تستمر في التعلم و اكتساب المزيد من المعرفة، إن هذا التصنيف يمكن المؤسسة من تحديد موقعها مقارنة بالمنافسين لتحديد الفجوة المعرفية التي تفصلها عن الوضع الإستراتيجي المرغوب لمواردها المعرفية [48] ص 7.

4.1.1.2. مصادر المعرفة التنظيمية

يمكن للمؤسسة أن تحصل على المعرفة من المصادر التالية [49] ص ص 243 244 :

1.4.1.1.2. الكتب و الوثائق المدونة

فالكثير من المعارف موجودة في الكتب و الوثائق، و الكثير جدا متاح للجميع، و هذا يشمل براءات الإختراع، و التي هي وثائق محفوظة لدى جهات رسمية تضعها بتصرف من يريد الإطلاع عليها، إلا أن بالإمكان أن تكون هذه الوثائق سرية و يمنع الآخرين من الإستفادة منها، بالإضافة إلى الوثائق المدونة فيمكن الحصول على المعارف من مصادر أكثر حداثة كالإنترنت و الأقراص المضغوطة.

2.4.1.1.2. الإنسان

المصدر الآخر المهم للمعارف، خاصة الحديثة و الجديدة و المحدودة هو دماغ أو عقل مجموعة من الأشخاص يملكون هذه المعارف، و قد يكون الإنسان هو المصدر الأهم للمعارف الحديثة و التي لم يتم نشرها و تداولها بين الناس بعد، فهي موجودة لدى المختصين فيها فقط.

3.4.1.1.2. الأجهزة و الأدوات و المنتجات

غالبا ما ننسى بأن أي جهاز أو منتج هو بالحقيقة وسيلة لتجسيد و حفظ أو خزن كمية هائلة من المعارف، يمكن للإنسان العادي الإستفادة منها دون أن يدري شيئا عنها، هذه الأجهزة و الأدوات تدل على نضج هائل في المعرفة، فحتى يستطيع الإنسان تصنيع آلة ما يحتاج إلى كمية هائلة من المعارف، كما يضمن توفيرها للآخرين بمعارف و قدرات محدودة للإستفادة منها، و عليه يمكن لأي مؤسسة أن تحصل على المعارف التي تحتاجها باقتناء الأجهزة و الأدوات المتاحة .

2.1.2. أهمية، تشكّل، و تحول المعرفة في المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسة، و مراحل تشكّلها و تطورها فيها و أيضا كيفية تحولها و تفاعلها.

1.2.1.2. أهمية المعرفة في المؤسسة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسة كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات و هي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها و تحقيق غاياتها و يمكن توضيح أهمية المعرفة في المؤسسة في النقاط التالية [29] ص ص 205 206 :

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الإستثمار و ظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، و طبيعة المنافسين و قدراتهم و نوعية العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم.

- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة، و ذلك في ضوء التقنيات السائدة و المتوقعة، و الظروف الاقتصادية العامة و التحولات الجارية و المحتملة، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة و مقوماتها و متطلباتها المادية و التقنية و البشرية، و التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين.

- تحدد نوعية و مستويات المعرفة التنظيمية و الإدارية المتاحة لمؤسسة ما فعالية و كفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية و الوظيفية و نظم العمل و إختيار تقنيات الأداء و معايرره و غير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات و التجارب و الإطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة و غيرها من محاولات التطوير و التحسين في أداء المؤسسات.

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها حقا من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية و الإدارية المتاحة، و نجاحها مرتبط بجودة و حداثة تلك المعرفة و ارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و ما تقدمه عن ممارسات المنافسين و تطلعات العملاء.

- بما أن سيرة التطور التقني و التحديث العلمي لكل مجالات الحياة لا يتوقف، يصبح توفر المعرفة عن تلك التطورات أمرا حيويا للإدارة و المؤسسة، حتى تستطيع ملاحقتها و الحصول منها على ما يناسبها و التكيف معها.

- تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات إختيار و تصميم و إنتاج المنتجات من السلع و الخدمات أو تطوير و تحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم و آليات التسويق و التوزيع و الوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

- كما تحتاج المؤسسة إلى معارف حول قضايا أخرى منها [49] ص ص 240 241:
- معارف حول العمليات الفنية الخاصة بالإنتاج، أي لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذا جوهر وظيفة العمليات، فكل مؤسسة تحتاج إلى هذه المعارف التي على أساسها يتم تحديد الأجهزة و الآلات و المواد و الفنيين و غيرهم.
 - معارف حول المواد الأولية التي تستخدمها و كيفية التعامل معها.

2.2.1.2. تشكّل المعرفة في المؤسسة.

يوجد خلط دائم بين مفاهيم البيانات، المعلومات، المعرفة، و الكفاءة و مع أنها لا تمثل نفس المعنى إلا أن الترابط بينهم كبير، فبطريقة متسلسلة يتشكل كل مفهوم من هذه المفاهيم إنطلاقاً من المفهوم الذي يسبقه على النحو التالي :

1.2.2.1.2. البيانات

مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع، مفرده بيان، و البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي تمثل الأشياء و الحقائق و الأفكار و الآراء و الأحداث و العمليات التي تعبر عن مواقف و أفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معيناً دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ، يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال [50] ص 147.

2.2.2.1.2. المعلومات

إذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام من المعلومات، فإن المعلومات هي المواد المصنعة الجاهزة للإستخدام، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض [50] ص 149، إذن فالمعلومات هي مجموعة بيانات منظمة و لها معنى تهدف إلى إيصال رسالة ما، في أغلب الأحيان تكون بشكل مرئي ، مصور ، مكتوب ، أو شفهي، تحول البيانات إلى معلومات من طرف الأشخاص بنية ما فهي إذا ذاتية، أما البيانات فهي أكثر موضوعية [32] ص 60.

3.2.2.1.2. المعرفة

إذا كانت المعلومات هي المادة المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة من المعلومات، و هي حصيلة استنتاجية أو خلاصة البيانات و المعلومات، يمكن القول أن الحالة الديناميكية للمعلومات تحولها إلى معرفة، وذلك عن طريق إستيعاب و فهم الفرد لهذه المعلومات مما يزيد مقدرته على التصرف و إتخاذ القرارات الفعالة إستنادا إليها[50] ص149، و المعرفة على عكس المعلومات ليست جامدة و مخزنة و لكنها ديناميكية، دائمة الحركة و التغير.

المعرفة هي نتيجة للتحويلات التي يقوم بها الفرد على المعلومات في ذهنه، فهي شخصية عكس المعلومات التي هي عمومية، و بما أن أغلب المعرفة تتكون بشكل ضمني فلا يمكن تبليغها للآخرين، بينما يمكن تقاسم المعلومات مع الآخرين، لذا ففي كل محاولة لتقاسم المعرفة فإنها تتحول إلى معلومات تكون مفيدة للأشخاص الآخرين الذين يقومون على أساسها بتكوين معرفتهم الشخصية [43] ص ص 29 30 .

4.2.2.1.2. الكفاءة

إن التحدث عن الكفاءة يكون في مجال العمل، و على العموم فإن الكفاءة هي القدرة على إستغلال مختلف أنواع المعرفة لإنتاج عمل ناجح بما يتناسب و الظروف المحيطة، و على عكس المعرفة فهي مرتبطة دائما بالظروف التي تحددها المؤسسة: الإدارة، نوعية العمل، درجة الإستقلالية... إلخ ، فالكفاءة تشير إلى أخذ زمام المبادرة من طرف العمال أي قدرتهم على تحريك المعرفة لتغيير الأوضاع، فالعامل الكفاء هو الذي يستطيع معالجة المعلومات، و اقتراح الحلول و تنفيذها بفاعلية [43] ص ص 34 35.

يجب التمييز بين الكفاءة و الموارد ، فحسب Penrose 1959: " تمثل الموارد مجموع الخدمات الكامنة و التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءة لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط " ، و بالتالي فالمورد هو ما تملكه المؤسسة و الكفاءة هي ما تعرف فعله ، و يقول G.Lboterf : أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد و معرفة كيفية تعبئة و تنسيق هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرات و

المعروف لدى الإقتصاديين بالإحترافي (le professionnel)، و قد حدد J.Leplat أربع محاور مميزة للكفاءة كالآتي [51] ص ص 167 177:

- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة من المعارف .
- هي مفهوم مجرد ، فالكفاءة غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

فالكفاءة إذن هي التطبيق الفعلي للمعارف المكتسبة من طرف الأفراد في مجال عملهم، فهي تعطي قيمة فعلية للمعرفة و تجعلها عملية أكثر منها مجردة .

5.2.2.1.2. الذاكرة التنظيمية

تقسم الذاكرة إلى ذاكرة إخبارية و تضم المعلومات و المعارف الظاهرة و التي يمكن إعلانها، و ذاكرة إجرائية و يخزن فيها المهارات، الروتين، الحركات و التي غالبا ما تكون ضمنية، أي كل ما نقوم به من غير أن نستطيع شرحه، أما الذاكرة التنظيمية فيقصد بها رأسمال المعرفي الذي لدى المؤسسة و الذي ينشأ من إنتقال المعرفة من ذاكرة العمال إلى الذاكرة التنظيمية التي تخزنها حيث يسهل الحصول عليها و تكون مستقلة عن الأشخاص الذين قاموا بخلقها، و هي تمثل تراث المؤسسة الذي تقدمه لعمالها، و تتمثل الذاكرة التنظيمية في المعرفة الجماعية وأيضا في الروتين، القواعد، العمليات، و الهياكل التي تشكل المعرفة التنظيمية [32] ص ص 69 70.

3.2.1.2. تحوّل و تفاعل المعرفة

إن المعرفة الموجودة في المؤسسة متولدة من تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، و حسب (نوناكا و تاكوشي، 1995) فإنه ينتج عن هذا التفاعل أربع عمليات تؤدي إلى تحول و خلق المعرفة كما يلي [52] ص ص 43 45 و [44] ص 11 :

1.3.2.1.2. من ضمنية إلى ضمنية (المشاركة)

يمكن في بعض الأحيان أن يتقاسم الشخص معرفته الضمنية مع آخر مباشرة بفضل الملاحظة، المحاكاة و التطبيق، كما يفعل متعلم الصنعة و تتضمن هذه العملية وضع الخبرات و المعرفة الضمنية تحت تصرف الجميع في المؤسسة من خلال إجتماعات العصف الذهني، و حلقات النوعية، و التعلم الموجه، و التقليد.

2.3.2.1.2. من صريحة إلى صريحة (التجميع و التركيب)

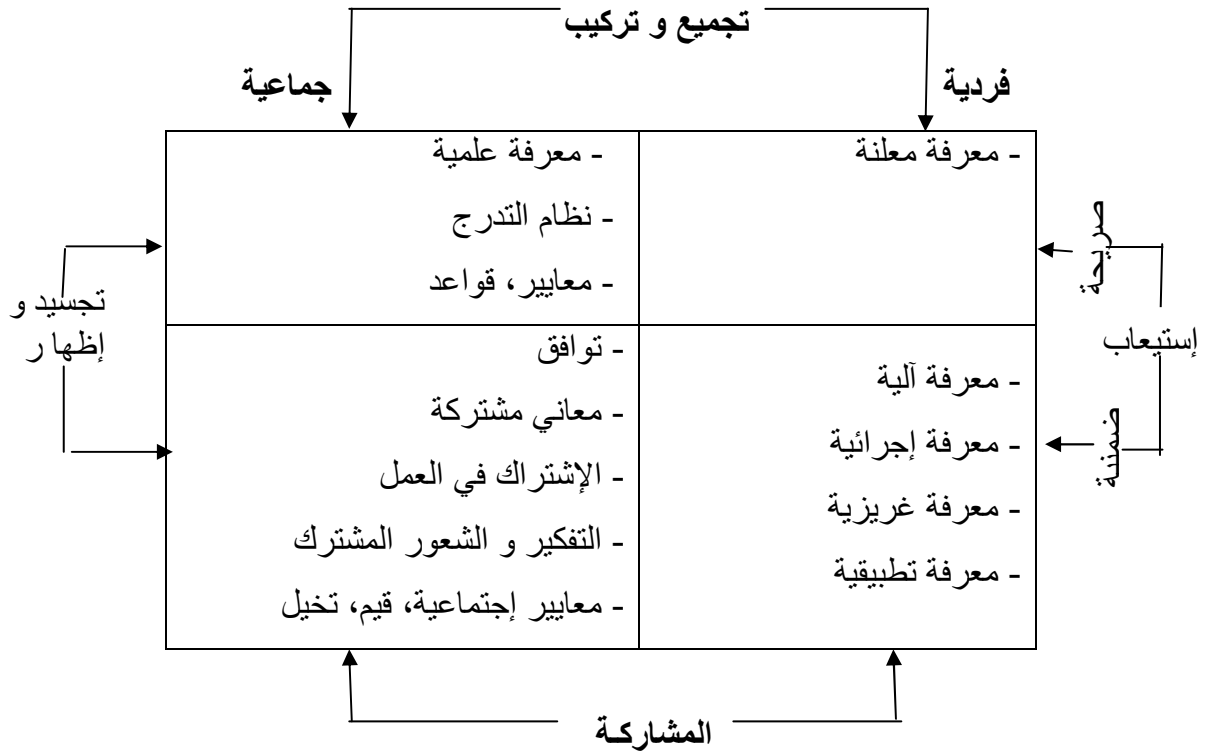
يتم تجميع و تنظيم المعرفة الموجودة أصلا و وضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها لكن هذا التجميع لا يزيد في الحقيقة من حجم القاعدة المعرفية في المؤسسة.

3.3.2.1.2. من ضمنية إلى صريحة (تجسيد و إظهار المعرفة عمليا)

عندما يتم الإعلان عن المعرفة الضمنية بصورة واضحة تتحول إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها مع الآخرين.

4.3.2.1.2. من صريحة إلى ضمنية (إستيعاب و هضم المعرفة)

تدرجيا المعارف الصريحة الجديدة تتوزع في المؤسسة، فيقوم عمال آخريين بإدماجها و إستعمالها لتوسيع و إعادة تنظيم معرفتهم الضمنية لتكون جزءا من سلوكهم و عاداتهم.



شكل رقم 3: مصفوفة المعرفة و تحولاتها [32] ص 89 و [43] ص 43

من قراءتنا لمصفوفة تحول المعرفة، نلاحظ أن تحول المعرفة يكون بشكل دوري، فإذا انطلقنا من المعرفة الفردية الصريحة كأبسط أشكال المعرفة، و قمنا بتجميعها و تنظيمها و منه نشرها على قواعد بيانات يمكن للجميع في المؤسسة الإطلاع عليها فهي بذلك قد أصبحت معرفة جماعية صريحة منتشرة لدى جميع العمال، و عندما يستوعبون هذه المعرفة جيدا و يطبقونها في أعمالهم اليومية فهي تصبح جزءا من عاداتهم و خبراتهم و لا يحتاجون للتعبير عنها أي معرفة جماعية ضمنية تشكل جزءا من ثقافة المؤسسة، و إذا قامت هذه الجماعة بمشاركة معرفتها الضمنية مع عنصر جديد في الجماعة أو في المؤسسة فهي تصبح معرفة ضمنية فردية، و التي يكون الشخص قد نقلها إليه عن طريق الملاحظة و المحاكاة، و عندما يقوم هذا الشخص بإظهار و تجسيد معرفة ضمنية بالإعلان و التعبير عنها فهو بذلك يحولها إلى معرفة فردية صريحة، و بذلك تكون قد إكتملت الدورة.

إن خلق المعرفة الجديدة، يرسم دربا يمر دائما و على التوالي بالإطارات الأربعة للمصفوفة، و إذا كانت المعرفة الصريحة هي النوع السائد من المعرفة في التقاليد الغربية، فإن المعرفة الضمنية هي المصدر الأساسي لتنافسية المؤسسة اليابانية [53] ص 57.

3.1.2. رأسمال الفكري

في عصر المعرفة لم تعد المؤسسات تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني و الآلات و الأموال فقط، و لكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر في بعض الأحيان بأصولها غير المادية، التي تعد ثروة حقيقية للمؤسسة و رأسمال هائل تعتمد عليه في بقائها و منافستها في السوق.

1.3.1.2. مفهوم رأسمال الفكري و رسمة المعرفة

تتحول المعرفة عند رسالتها إلى رأسمال فكري ، و سيتم شرح هذه الفكرة كالآتي :

1.1.3.1.2. مفهوم رأسمال الفكري

لرأسمال الفكري مصطلحات مرادفة تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، أو الأصول المعنوية، رأسمال المعرفي، أو الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، و الموجودات المعرفية. لقد أصبح رأسمال الفكري و ليست مصادر الثروة الطبيعية، أو الآلات أو حتى رأسمال ذاته أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عنها، و يمكن وصف رأسمال الفكري، على أنه قوة الفكر الجماعي في أية مؤسسة من المؤسسات، و هو يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة و إدارة المعرفة، و قد ظهر نتيجة التحول من القوة العضلية إلى القوة العقلية كمصدر لتحقيق الثروة، و قد عرفه " توماس إيه ستوارث " : « إن هذا المال عبارة عن مادة فكرية كمعرفة، و معلومات، و ممتلكات فكرية و خبرة يمكن إستخدامها لإيجاد الثروة. » [54] ص 144

و عادة ما لا يرقى رأسمال الفكري إلى مستوى وضوح الأصول المادية، إذ يتوارى هذا النوع من رأسمال خلف حقوق الإختراع الممنوحة للشركة و العلامات التجارية، و العلاقات مع العملاء، و الخبرة، و العمليات البديهية و المهارات المكتسبة في الشركة... إلخ [46] ص 110.

و يعرف " توفلر " رأسمال الفكري بأنه : « المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، و أنه أداة لصنع الثروة و القوة، أي أنه يساهم في زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنه أداة لزيادة الكفاءة » كما عرفه بأنه مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية أو

فرضيات و قواعد استكشاف تعطي قيمة إقتصادية لمستخدمها، و هكذا يمكن أن نعرف رأسمال الفكري بأنه أي معلومات أو أسلوب عمل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى و يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية [48] ص4

2.1.3.1.2. رسمة المعرفة

يقصد برسمة المعرفة، تحويل المعرفة التنظيمية إلى رأسمال يتم قياسه، و يضاف إلى أصول المؤسسة كأصل معنوي يزيد من قيمة المؤسسة في السوق. و لكن تحويل المعرفة إلى رأسمال فكري يعد شكلا جديدا محيرا من حيث إعتباره جزءا من استراتيجية المؤسسات، يقول ستوارث : « يصبح الذكاء أصلا من الأصول الثابتة للشركات، عندما يتم إبتكار أمرا مفيدا من منطق القوة العقلية المتحررة » و منه تصبح المعرفة رأسمال فكري فقط عندما يتم تسخيرها لأداء شئ ما لم يكن بالإمكان أداءه إذا ما ظلت هذه المعرفة مبعثرة إذا يعد رأسمال الفكري معرفة مفيدة يتم استغلالها لخدمة الآخرين [54] ص 146.

و لكي تصبح أي معلومات أو مهارات رأسمال فكري ينبغي أن تحقق الشروط التالية : [48] ص 4

- أنها متميزة، أي أن لا يوجد من يملك نفس المعلومات و المهارات لدى المنظمات المنافسة أي أنها تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.
- أنها استراتيجية، أي أن هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع المستفيد ثمنا للحصول عليها.

2.3.1.2. تقسيمات رأسمال الفكري

يقسم رأسمال الفكري عادة إلى ثلاث فئات هي رأسمال البشري، رأسمال الإنشائي و رأسمال العملاء.

1.2.3.1.2. رأسمال البشري

يتمثل رأسمال البشري في المعرفة الضمنية و الخبرات و المهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، و هو يمثل مورد دخل للمؤسسة و لكنه ليس ملكا لها، فالمؤسسة ليست مالكا للأشخاص و لكفاءاتهم فهي توظفهم مقابل أجر [32] ص13، لذا على المؤسسة أن تتعامل بطريقة خاصة مع رأسمالها البشري من أجل الحفاظ عليه و الحصول على أقصى قدر ممكن من المعارف و الكفاءات الموجودة لديه و ذلك عن طريق الحفاظ على علاقات جيدة مع الموظفين و تقديم المكافآت و الحوافز، كما يجب تنمية هذه الكفاءات عن طريق التدريب و التكوين.

2.2.3.1.2. رأسمال الإنشائي

هو المعرفة التي يتم الإحتفاظ بها داخل المؤسسة و يمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد و طبقا لما يراه " ستيوارث" فإن « رأسمال الإنشائي هو المعرفة التي لا تنتقل إلى البيت مساء» إنه يتضمن جميع أنواع العناصر بما في ذلك العمليات و الأنظمة و السياسات التي تمثل تجميع خبرة الشركة على مدى بقائها [54] ص148، و المهارات ، و براءات الإختراع المملوكة بالفعل أو الوشبكة و البنية الأساسية، بمعنى الأشياء التي تظل في الشركة بعد إغلاق مقر العمل [45] ص 219.

3.2.3.1.2. رأسمال العملاء

يمثل تاريخ و قيمة العلاقات التي توجد بين المؤسسة و عملائها [54] ص148 و لقد أصبحت أهمية تحقيق العلاقات الجيدة مع العملاء محور عملية التسويق في وقتنا الحاضر، و قد تتحول المقاييس هنا إلى تلك المستخدمة في تقييم النجاح الخاص ببرنامج تسويق العلاقات من حيث رضا العميل و إخلاصه في التعامل مع المؤسسة و القيمة المستمرة طيلة الحياة و عمليات البيع الضمنية و الزيادة في معدلات البيع [45] ص 221.

3.3.1.2. تقييم رأسمال الفكري

لتقييم رأسمال الفكري توجد ثلاثة مداخل رئيسة تتمثل في: مدخل محاسبة الموارد البشرية، مدخل التعلم التنظيمي، و مدخل الملكية الفكرية.

1.3.3.1.2. مدخل محاسبة الموارد البشرية

لقد عرّفت محاسبة الموارد البشرية بعدة تعاريف نذكر منها [55] ص 310 311:

تعرف لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية التابعة لمجمع المحاسبة الأمريكي محاسبة الموارد البشرية بأنها: « عملية تحديد و قياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها ». و عرفت على أنها: « عملية تقدير القيمة المالية للموارد البشرية أفرادا و جماعات في المنظمات و المجتمع و متابعة التغيرات التي تطرأ على قيمتها مع الوقت ». و تعرف بشكل أكثر شمولية بأنها: « قياس التكاليف المتحققة من قبل المؤسسات عن إستقطاب و اختبار و استئجار و تدريب و تنمية الأصول البشرية، كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية للمؤسسات »

يتنازع الفكر المحاسبي في هذا المجال رأيين ، الأول أن تعامل الأموال المستثمرة في أنشطة الموارد البشرية معاملة المصروفات الإدارية و تحمل على حسابات النتيجة أي في الجانب المدين، و يمثل الرأي الثاني و هو الرأي الغالب ، و الذي يذهب إلى ضرورة التمييز بين المصروفات الإدارية و النفقات الرأسمالية، بحيث يعامل الجزء الإداري منها كمصروف و يعامل الجزء الرأسمالي كأصل [55] ص 318، و بموجب هذا الرأي ، فالمعرفة توجد داخل رؤوس العاملين لذلك يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية أصول و ليست تكاليف، و طبقا لذلك فإن مصاريف الحصول على العاملين و أجرهم و مصاريف تدريبهم تمثل قيمة رأسمال بشري و يمكن الإستدلال عليها في الميزانية العمومية للمؤسسة، و من المآخذ عليه أنه يضيف إلى قيمة الأصول البشرية مجموعة من التكاليف التي تتحقق قبل أن تحقق المؤسسة أي منفعة من هؤلاء العاملين مثل تكاليف الحصول عليهم، تدريب العاملين الجدد، و يوضح هذا المدخل إمكانية التعامل مع هذه التكاليف كتكاليف ثابتة ، و في محاولة لدعم هذا المدخل تم تحديد قيمة رأسمال الفكري بالقيمة الإستبدالية و تتمثل في القيمة التي ينبغي دفعها للحصول على نفس مهارة عامل ما، إلا أن هذه المحاولة تواجه صعوبة تحديد القيمة السوقية لمهارة و خبرة العاملين، إضافة إلى ذلك تم استخدام مؤشر القيمة الحالية لرواتب العاملين المستقبلية و تسجيلها كقيمة للأصول من الموارد البشرية في الحاضر و هذا المؤشر يفترض وجود علاقة بين رواتب العامل المستقبلية و قيمة العامل بالنسبة للمؤسسة، و ما يؤخذ على هذا المدخل أن قيمة رأسمال الفكري لا يساوي دائما قيمة الأصول من الموارد البشرية [48] ص 5.

تجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة طرق و نماذج ضمن هذا المدخل، تقوم بتقييم الموارد البشرية للمؤسسة بأساليب مختلفة، لكن تظل جميعها تقريبية و غير دقيقة.

2.3.3.1.2. مدخل التعلم التنظيمي

لقد ركز مدخل محاسبة الموارد على الأشخاص و تجاهل أثر تفاعل الأفراد في المنظمة في تنمية معارفهم و مهاراتهم، و يركز هذا المدخل على قياس و تحليل علاقة التعلم مع الكلفة نتيجة إكتساب معرفة أو مهارة معينة، و من قواعد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف التي يمكن توفيرها نتيجة التعلم و رسملتها كرأس مال فكري، و يبقى السؤال حول كيفية قياس قيمة التعلم الذي لا ينعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف، و مع ذلك يبقى هذا المدخل يوفر أداة موضوعية في قياس و تقييم أنواع محددة من المعارف و المهارات [48] ص5.

3.3.3.1.2. مدخل الملكية الفكرية

يوضح هذا المدخل بأن حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس مال فكري للمؤسسة، و يبين بأن الملكية الفكرية تعني أي منتج للعقل البشري يتجسد في شكل: أفكار، إختراعات، أسلوب عمل مبتكر، علامة تجارية، نظام لعمليات تصنيع بحيث تمتلك قيمة إقتصادية في السوق، و يتميز هذا المدخل في استناده لمجموعة من القوانين التي تنظم أين و كيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية الفكرية، و طبقا لهذا المدخل يمكن قياس و تقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية: حقوق الطبع، براءات الإختراع، أسرار العلامة التجارية، الأعمال الخفية، و بالرغم من وضوح هذا المدخل إلا أنه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة و التي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها، و لكن يصعب تجسيدها لأغراض التقييم مقارنة مع المعرفة الصريحة و التي من أمثلتها الملكية الفكرية [48] ص5 .

هناك فرضية أخرى لقياس رأس مال فكري و هي أكثر بساطة، تقوم على أساس أن قيمة رأس مال فكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و القيمة المحاسبية لها حيث نجد في كثير من الأحيان أن قيمة المؤسسة في السوق أعلى بكثير من قيمة أصولها المادية المسجلة محاسبيا، و هذا ما يبرر وجود قيمة معنوية أو أصول غير مادية غير مسجلة محاسبيا، فعلى سبيل المثال: في

1995، قامت شركة **IBM**، بشراء شركة (Lotus) بـ 3.5 مليار دولار، و التي لم تكن تساوي على الأوراق سوى 230 مليون دولار، أي بيعت بمبلغ يعادل 15 مرة من قيمتها المحاسبية، لأنه على مستوى الأصول المعنوية، IBM إشترت قاعدة تحتوي على آراء الملايين من الزبائن، نشاطات مكثفة للبحث و التطوير، خبرات فرق التطوير، علامة تجارية...إلخ، أي أن قيمة رأسمالها الفكري أو الأصول المعنوية قد تساوي أضعاف قيمة الأصول المادية في المؤسسة التي تعتمد على المعرفة [32] ص ص 13 14.

2.2. ماهية إدارة المعرفة

على الرغم من تزايد الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة خلال النصف عقد الأخير من القرن المنصرم، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي له، فهناك من يرى أنها مجرد مصطلح مرادف لمفهوم إدارة المعلومات الذي أصبح شائعاً، في حين يرى آخرون أنها مفهوم إداري مختلف تماماً، يسعى إلى تقديم الحلول المبتكرة و استغلالها و تنمية معارف المؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي، و لتوضيح هذه الأفكار و إزالة الغموض عن المفاهيم، سنتعرض في هذا المبحث إلى أولاً : تعريف و أصول إدارة المعرفة ، ثانياً: أهداف ، مبادرات و عمليات إدارة المعرفة ثم أخيراً إلى إستراتيجية إدارة المعرفة.

1.2.2. تعريف و أصول إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف لإدارة المعرفة و توضيح أصولها.

1.1.2.2. تعريف إدارة المعرفة

شأنها شأن مصطلح المعرفة الذي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بشأنه، فإدارة المعرفة كمصطلح أيضاً لها تعاريف كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة، و سنتعرض لبعضها فيما يلي [56]:

عرفها سكايرم ، على أساس أنها " الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة "

و تقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس تعريفا لإدارة المعرفة على أساس أنها " العمليات النظامية لإدارة المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله، و تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المؤسسة على استحصال ، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الإندثار، و تزيد من ذكاء المنظمة، و تتيح لها مرونة أكبر".

و يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: " فرع علمي يشجع، الأسلوب المتكامل لتعريف و إدارة، و المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، و موارد المعلومات هذه قد تشمل على قواعد البيانات، و الوثائق، و السياسات، و الإجراءات، و الخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال منتسبي المؤسسة و أفرادها".

كما عرفها علي السلمي بأنها: " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها ، و تفسيرها، و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الأداء و الإرتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين" [29] ص 208 .

ما يلاحظ من خلال هذه التعاريف و رغم أنها منسوبة إلى متخصصين في إدارة المعرفة، أنها تخلط بين مصطلحي المعلومات و المعرفة من جهة و بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة من جهة أخرى، خاصة التعريفين الآخرين، أما تعريف جامعة تكساس فقد خلط بين المصطلحين حيث يتحدث في البداية عن إدارة المعلومات ثم يعود في النهاية ليصف أهم أهداف إدارة المعرفة و نرى أن تعريف سكايرم كان أكثر التعاريف وضوحا و شمولية و لم يخلط بين المصطلحات .

يمكن أن نقدم تعاريف أخرى لإدارة المعرفة، حيث كل تعريف منها ينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر و بذلك يعطي تعريفا مختلفا، إلا أن المعنى العام يبقى واحدا، و هي أربعة: التعريف النفعي، التعريف العملياتي، التعريف الوظيفي، التعريف الإقتصادي، نشرح كل منها فيمايلي [32] ص ص 22 23 24:

1.1.1.2.2. التعريف النفعي

التعريف الأول هو النفعي و هو الذي يعطيه تلقائيا العامل العصري، الذي غمر بكم هائل من المعلومات نتيجة للثروة المكتبية، حيث يكون التعريف كالاتي: « أعطيني المعلومات التي أحتاجها في الوقت الذي أحتاجها فيه، و إذا كان ممكنا من دون أن أطلبها.» هذه الجملة تترجم اربع توقعات مختلفة، في نظر المستعمل، منطق إدارة المعرفة يكون حسب منطق نظم المعلومات.

- أعطني المعلومات التي أحتاجها، تشير إلى توقع الحصول على المعلومات الملائمة فقط.
- في الوقت الذي أحتاجها فيه، تدل على أن قيمة المعلومات تكمن عندما تكون في الوقت المناسب.
- من دون أن أطلبها، تعبر عن فن إيجاد أشياء عندما لا نبحث عنها، و لكن يتضح أنها مرتبطة بتوقعات ضمنية.

2.1.1.2.2. التعريف العملياتي

التعريف الثاني يخص جانب العمليات، و هو يرتبط بالأعمال و العمليات الأكثر أهمية، هذا التعريف يمكن أن يقدمه المسيرون الجدد: « تنسيق المعارف و المهارات في العمليات، المنتجات، التنظيمات، من أجل خلق قيمة » هذا التعريف يحوي ثلاثة عناصر مهمة هي:

- التمييز بين المعرفة التي تكون معلنة و قابلة للنشر، و المهارات الضمنية غير القابلة للنشر.
- فكرة التنسيق: الكفاءة الفردية و المعرفة لا ينتجان قيمة إلا إذا تم تركيبهما مع عوامل أخرى خاصة العمليات و المنتجات و أيضا فيما بينهم.
- فكرة خلق القيمة: إدارة المعرفة ليس لها معنى إلا عندما تكون متعلقة بالأعمال و بتحسين الأداء.

3.1.1.2.2. التعريف الوظيفي

التعريف الثالث يصف إدارة المعرفة بالنظر إلى دورة حياة المعرفة و بالتالي الترتيبات الموضوعية لدعمها: « تسيير دورة حياة المعرفة من بداية ظهورها كفكرة، تكوينها، التصديق عليها، نشرها، إستعمالها، تقييمها...» هذا التعريف يذهب مباشرة إلى الترتيبات التي توضع على طول دورة حياة المعرفة.

و هو التعريف الأكثر شيوعا في أدبيات إدارة المعرفة، و في نفس الوقت أكثر محدودية لأنه يهدف إلى تعريف ما يجب فعله، و لماذا يجب فعله، و لكن في اللحظة التي يشتغل فيها العامل لا يكون في حالة ظهور، أو تكوين، أو نشر، أو استعمال المعرفة، بل هو يقوم بعمله فقط دون التفكير بدورة حياة المعرفة.

4.1.1.2.2. التعريف الإقتصادي

التعريف الأخير يركز على تقييم المعرفة و الكفاءات كعنصر غير مادي، و هو أساس إقتصاد المعرفة: إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف بل في بعض الحالات تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأسمال الفكري للمؤسسة، الأمر الذي يعد صعبا جدا.

من كل ما سبق يمكن أن نعطي تعريفا لإدارة المعرفة كالآتي: " إدارة المعرفة تعني الإستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة سواء الظاهرة و التي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات و الخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة، و من ثم فرزها و نشرها باستعمال الوسائل و التكنولوجيا المناسبة و استعمالها في مختلف نشاطات المؤسسة، و محاولة تقييمها، و أخيرا المحافظة عليها من الإندثار و تخزينها إن أمكن، و بدرجة أعلى خلق المؤسسة للمعرفة، و هذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضفي سلعا و خدمات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و تحقيق التميز على المنافسين. "

2.1.2.2. أصول إدارة المعرفة

قد يعود مفهوم إدارة المعرفة إلى الحضارات القديمة و منذ شرع الناس في تعلم القراءة و الكتابة و تلقي العلم على يد الآخرين، ثم ما لبثت أن ظهرت الصحف و الكتب كأروع النماذج على هذا المفهوم ثم تطورت هذه الوسائل و انتشرت كي تحدثت على حين غرة ثورة تكنولوجيا المعلومات، إن الفكرة الأساسية لإدارة المعرفة ترجع إلى الخمسين سنة الماضية من القرن العشرين ، حيث بدأ العديد من الباحثين الإهتمام بالمعلومات و المعرفة ، حيث كتب بيتر دريكر في الخمسينات من القرن الماضي: " إن تلك المذكرات و التقارير التي تغطيها الأتربة فوق أرفف الشركات المختلفة قد تحتوي على معلومات تزيد في مضمونها عن أي مكتبة أخرى في العالم" ، كما ركز سينج على المؤسسات التي تتعلم المزيد يوما بعد يوم، و بالرجوع إلى الأساليب الإدارية فقد إنفرد العقد الخامس بالمعالجة الإلكترونية للبيانات، إذ تزامن هذا العقد مع بعض أساليب الإدارة الكمية مثل PERT و الإدارة بالأهداف، ثم جاء العقد السادس ليركز على الأشكال المختلفة لهياكل المؤسسة و الإهتمام بآثار التمركز الإداري أو عدم التمركز، و محاولة التحكم في قدرات الأفراد العاملة في مجموعة عمل واحدة، و من ثم شهد العقد السابع المحاولة النافعة لتجميع كل اعضاء العمل كي تعمل في إتجاه واحد، كما تضاعف عدد العمليات الآلية بواسطة العمل القائم على الذكاء الإصطناعي [45] ص ص 118.

حيث ظهرت أولى كبريات الأنظمة الخبيرة خلال السبعينات في التجارب الطبية، هدف هذه الأنظمة قولبة المعارف الإنسانية و محاولة محاكاة الذكاء الإنساني و حل المشاكل إنطلاقا من المعطيات التي تقدم إليها [43] ص 21، مع حلول العقد الثامن كان الظهور الجلي للأثر التنافسي و الذي عبرت عنه العديد من الأعمال مثل أعمال Porter، كما تميز هذا العقد بظهور الأسلوب الإداري الذي حقق نجاحا كبيرا و هو الجودة الشاملة، أما العقد التاسع، فقد تناول بتركيز أكبر عملية تحرير الإمكانيات التنافسية للموارد البشرية، أما بالنسبة للجانب التكنولوجي فكان إحتلال نظم المعلومات الإستراتيجية للمقدمة بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية الخاصة بالإنترنت، لقد استتبع ذلك كله وضوح التزايد المستمر لإحتمالات فشل المؤسسات التقليدية القائمة على إتجاه (الخطة – الأفراد – العملية)، و عليه جاء أسلوب إعادة الهندسة أو الهندرة ليحول الإتجاه نحو (الغرض – الأفراد - العملية) حيث أصبحت الأشكال الإدارية أقل تحديدا و رسما للخطوط الفاصلة بين الأفراد ، كما مكنت الوسائل التكنولوجية من اشتراك مجموعة من الأفراد المتناثرين في ارجاء العالم لإنتاج

سلعة أو خدمة ما ، هذا كله أوضح العجز الصارخ للهيكل التنظيمية العمودية لتصبح تدريجيا أكثر تفرطاً [45] ص ص 11 12.

و يمكن إعتبار ظهور إدارة المعرفة تقدماً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات و لعملية إعادة الهندسة في التسعينات، حيث ركزت الجودة الشاملة بشكل كبير على القياس و على التغيير و تقييم مجموعات العمل طبقاً لمهامها المتعارضة، و قد ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الإتجاه الصحيح و بغرس هذه الدروس بثبات في الثقافة الإدارية، و الإهتمام بالتنمية، و باتباع مبدأ قيمة العملاء و التفوق في التشغيل، و التجديد في الإنتاج، لتصبح المؤسسة بعد ذلك أكثر فعالية في إدارة دوافع التنمية المتمثلة في تحسين إنتاجية العمال، و تسخير المعرفة الجماعية للمؤسسة [54] ص 171.

و لا عجب بعد ذلك كله أن يظهر مفهوم إدارة المعرفة مع بزوغ الألفية الثالثة كهدف موحد بين الجميع، حيث يتمثل الهدف الآن في تحقيق تكامل المشروع من خلال مشاركة معارف الثقافات المختلفة و إدراك القيمة الحقيقية لمفهوم رأسمال الفكري، بالإضافة إلى إستيعاب قيام عملية المنافسة ليس فقط على الملكيات المادية المختلفة و لكن أيضاً على المعرفة و مدى القدرة على توظيف و استخدام هذه المعرفة [45] ص 12.

2.2.2. أهداف، مبادرات و عمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف متعددة تسعى لتحقيقها لصالح المؤسسة، و لذلك تعتمد على مجموعة من المبادرات الخاصة بها لتضمن تحقيق هذه الأهداف، كما تعتمد إدارة المعرفة على دورة عمليات تمر بها المعرفة في المؤسسة و تعتبر الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة.

1.2.2.2. أهداف إدارة المعرفة

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و الغايات و التي تسعى بدورها للوصول إلى هدف استراتيجي و المتمثل في تحقيق التميز و الإستمرار في مجال الأعمال و نذكر من هذه الأهداف: [29] ص ص 213 214 و [46] ص 10

- بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات و زيادة إحساسها بارهاصات التغيير و توقعه مبكرا و الإستعداد لمواجهته.
- إطلاق الطاقات الفكرية و القدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، و من ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل و ترشيد إتخاذ القرارات.
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة و ذلك بتعميق إستخدام العلم و منتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب و متطلبات تقنيات الإتصالات و المعلومات من جانب آخر، و بذلك يتحقق للمؤسسة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة و معالجتها و إتاحتها للإستخدام الفعال
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم و الأساليب و اكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم و استقبال المفاهيم و الخبرات و التقنيات الجديدة.
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة، و كذلك دفعهم لتطوير معارفهم و تنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مرتباتهم و الصلاحيات و المميزات التي يتمتعون بها في المؤسسة.
- مساندة جهود المؤسسة لإستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات و مشكلات، حيث تعتمد المؤسسة على الرصيد المعرفي المتجدد للكشف عن الحلول البديلة للمشكلات إنطلاقا من التجارب السابقة للآخرين.
- خلق الفرص التي تسمح للأشخاص أن تتعاون فيما بينها و بالتالي خلق افكار جديد و إعطاء فرص لمختلف العمال لإيجاد حلول سريعة في حالة ظهور بعض المشاكل.
- العمل على حفظ، إثراء، و استغلال الذاكرة التنظيمية بشكل فعال، و المساهمة في تحسين المعارف المحتفظ بها من طرف العمال.

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة المعرفة إلى نوعين هما [46] ص ص 12 14:

- أهداف تراثية :

و التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى حفظ المعرفة، إعادة إستعمالها و تحديثها، و حفظ المعرفة يتم من خلال التعلم، النمذجة، التشكيل، الصيانة، حيث أن المؤسسة تتأثر بصفة مستمرة بتحركات المستخدمين (التقاعد، التسريح تغيير مناصب العمل...) هذه الحركات تؤدي بدون شك

إلى ضياع المعرفة الضمنية خاصة تلك المتعلقة بالتجربة المكتسبة من الممارسة المهنية و التي لا يمكن صياغتها في وثائق مكتوبة، لذا على المؤسسة بذل جهود للحد منها، و محاولة هيكلية معارفها باستعمال أحدث تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لتوزيع المعرفة الضمنية و خلاصة فإن إدارة المعرفة تهدف إلى خلق قاعدة معرفية تتميز بالحيوية التطورية و الإنفتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة.

- أهداف إبداعية :

لتحقيق الإبداع يجب على المؤسسة أن تتجهز بمراد مادية و غير مادية ، عدد كبير من الباحثين يتفوقون على أن عملية الإبداع ترتكز على التشابك الصحيح بين المعارف الظاهرة و المعارف الضمنية، فخلق القيمة المضافة و تطور المؤسسة لا يمكن تحقيقهما عن طريق التراكم الكمي للمعارف و توزيع هذه الأخيرة، فلكي تؤدي إدارة المعرفة إلى التطور يجب أن تكون منفتحة بشكل كافي ليحدث تفاعل بين المعارف الظاهرة و المعارف الضمنية، و تسمح كذلك بتحديد الأداء المستقبلي للمؤسسة.

2.2.2.2. مبادرات إدارة المعرفة

نقصد بمبادرات إدارة المعرفة، مجموعة العمليات التي تختص بتنفيذها إدارة المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المذكورة سابقا و تنقسم هذه المبادرات إلى: مبادرات هيكلية خارجية، مبادرات هيكلية داخلية، و مبادرات قائمة على القدرات الخاصة .

1.2.2.2.2. مبادرات هيكلية داخلية

و هي العمليات التي تتم داخل المؤسسة و تخص عمالها:

- الوصول إلى المعلومات الضمنية و المحافظة عليها : أي محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة و تقديم الحوافز و المغريات الكفيلة بحفزهم للكشف عنها و توظيفها في أداء أعمالهم [29] ص 216 ، و السعي إلى تشفير و توثيق هذه المعرفة من أجل الحفاظ عليها و إثراء الذاكرة التنظيمية [46] ص10.

- إنشاء ثقافة قائمة على مشاركة و تبادل المعرفة : إن التبادل المباشر للمعرفة بين الأشخاص هو الأسلوب الوحيد لتحويل و نقل بعض أنواع المعرفة [46] ص10، لذلك يجب إنشاء قنوات الإتصال المختلفة (لقاءات، إجتماعات، ورش عمل، حوارات ثنائية و جماعية...) .
- تقييم المعرفة : إن تقييم الأصول المعرفية للمؤسسة، يساعد في التعرف على الأرباح و القيمة الإضافية التي تحققها من خلال هذه الأصول.
- إنشاء عوائد إضافية من المعرفة المتاحة : نعني بذلك إستغلال المؤسسة للمعرفة التي تحصلت عليها من خلال نشاطاتها الأساسية في أعمال ثانوية كعمليات تدريب أو تقييم الإستشارات مما يشكل عائدا إضافيا للمؤسسة [45] ص28.

2.2.2.2.2. مبادرات هيكلية خارجية

- و هي العمليات التي تتم مع العملاء و هي [45] ص27 :
- الحصول على المعرفة من العملاء : يعتبر العميل مصدرا أساسيا للمعرفة باعتباره المستهلك لمنتجات و خدمات المؤسسة، حيث قامت شركة جنرال إلكتريك منذ عام 1982 بتجميع كل شكاوي العملاء في قاعدة بيانات كبيرة الحجم، تحولت فيما بعد إلى محور الإجابة على مليون و نصف من المشكلات المتوقعة و الحلول الخاصة بها.
- طرح المعرفة الإضافية إلى العميل : أي تقديم معلومات و إرشادات إضافية للعميل تساعد على اختيار المنتجات التي تناسبه.

3.2.2.2.2. مبادرات قائمة على القدرات الخاصة [45] ص30:

- قيام مهن معينة على إدارة المعرفة: حيث تقوم المؤسسة بتشجيع عمالها على إكتساب المعرفة و ترقيةهم إلى مناصب إدارية أعلى في حالة تفوقهم في مشاركة و تبادل المعرفة.
- تهيئة بيئات عمل صغيرة تسمح بتبادل سليم للمعرفة الضمنية: إن العمل في بيئة صغيرة أو ضيقة يسمح بتكرار العمليات و باجتماع الأفراد أكثر مما يسمح بتبادل و إستعاب أكثر للمعرفة الضمنية.
- دعم عملية التعلم من خلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال: تقوم بعض الجامعات بتقديم دروس و دورات تدريبية لعمال الشركات الدولية بهدف تشجيع عملية التعلم المستمر و التطور المهني إذ

تستطيع الأعضاء المشاركة التفاعل فيما بينها و مع المدرسين عن طريق شبكة الأنترنت و الوسائل الإلكترونية.

3.2.2.2. دورة عمليات إدارة المعرفة

تمر المعرفة أثناء إدارتها بالمؤسسة بمراحل مختلفة تعتبر عمليات دورية و تمثل السياق العام الذي تقوم عليه إدارة المعرفة.

1.3.2.2.2. إكتشاف و خلق المعرفة

يقصد باكتشاف المعرفة، التعرف على المعارف و الكفاءات المفيدة و التي تحتاج المؤسسة لإدارتها و خاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة [43] ص39.

أما خلق المعرفة فيقصد بها إنتاج معرفة جديدة حيث يتزايد الإهتمام بخلق المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له بسبب أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يحتدم فيها التنافس المستند إلى حد كبير على المعرفة، تعتبر عملية خلق المعرفة في مؤسسة ما عملية دورية، تبدأ عندما تنتقل المعرفة من ضمنية إلى صريحة التي تمرر إلى شخص آخر يحولها بدوره إلى معرفة ضمنية أي يعطيها صفة ذاتية قبل أن يستخدمها، و هكذا دواليك، إن خلق المعرفة يحتاج إلى إبداع و الذي يحتاج بدوره إلى مهارات خاصة ليحقق للمؤسسة ميزة تنافسية [57] ص 10 ص11.

2.3.2.2.2. تنظيم المعرفة و تخزينها

تستلم المؤسسات يوميا أحجاما هائلة من المعلومات تحتاج إلى تجميعها و تصنيفها و تفسيرها و نشرها بفاعلية فالبيانات تأتي أولا على شكل أخبار قطاعية و توجهات سوقية و غيرها و يجب تلقتها و تحويلها إلى معلومات ثم تنظم المعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تعرف بتقابلات المعرفة و التي تخلق نموذجا تراتبيا أو بنيانا للمعرفة حيث يمكن أن تجمع و توضع في فئات بطريقة معيارية حسب الحاجة ، و تقابلات المعرفة هي نماذج لا تحتوي فقط على الوثائق و غيرها من

المعرفة الصريحة، بل يمكنها أحيانا التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين و لا تحاول مثل هذه النماذج التقاط معرفة الخبير بوضعها في مكانز، بل تفضل الإحتفاظ فقط بموضوعات الخبرة و معلومات الإتصال بأصحاب الخبرة [57] ص11الهدف هنا هو حفظ المعارف المكتسبة و المطورة في المؤسسة بهدف إعادة إستعمالها مرة أخرى، حيث نمر في هذه المرحلة من المعارف الضمنية إلى المعارف المعلنة [43] ص40.

3.3.2.2.2. تقاسم المعرفة و نشرها

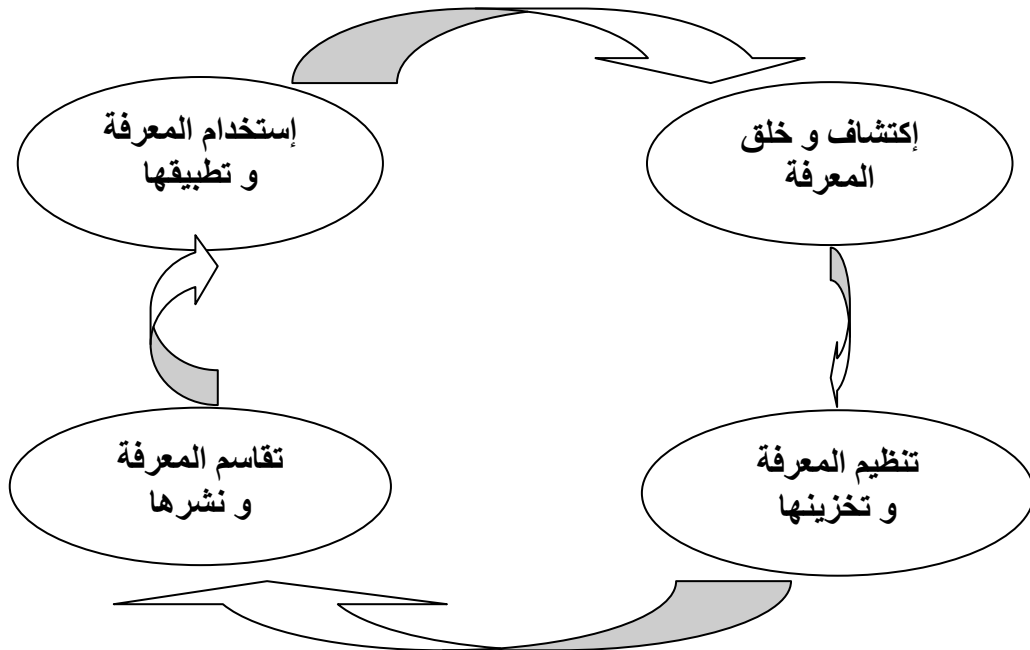
الهدف من هذه المرحلة هو تقسيم كفاءات المؤسسة على مجموعة أوسع من الأفراد من أجل تعزيز المعرفة في المؤسسة، و للتمكن من تقاسم و نشر المعرفة بهدف تعميمها، يجب توفير فضاء ملائم ، عملي، و حيوي يسمح بالوصول إلى المعارف الجديد [43] ص42، تعتبر عملية تقاسم المعرفة صعبة للغاية باعتبار أن الميل الطبيعي للبشر هو الإحتفاظ بمعرفتهم لأنفسهم و عدم ثقتهم بمعرفة غيرهم، و لهذا السبب يجب أن يحفز العاملين تحفيزا عاليا لكي يضطلعوا بمثل هذا العمل، و يجب أن يتم تبني مبدأ تقاسم المعرفة في المؤسسة بكاملها و إستعمال الوسائل التكنولوجية التي تسهل تقاسم المعرفة (كبرمجيات لوتس نوتس- Lotus Notes بالإضافة إلى تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية أو أنماط الحوافز [57] ص12 و لتعزيز تقاسم المعرفة يوجد عدة سبل لتنمية التفاعل و التبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة من خلال قنوات الإتصال التنظيمية المختلفة: لقاءات، مداورات، فرق عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية و جماعية، منشورات... إلخ [29] ص 216.

إضافة إلى تقاسم المعرفة، فإنه على المؤسسة توزيعها على العاملين، فلنشر المعرفة مفعول هائل في تكوين الميزة التنافسية، و لتأمين نشر المعرفة نشرا سليما، يذكر على نطاق واسع عاملان هما تيسير التواصل و تزكية الثقافة المؤسسية الصحيحة، و عندما تنشر المعرفة بفاعلية يتمكن الأفراد الموجودون في المؤسسة من النفاذ إلى أفكار إستراتيجية مهمة بدلا من المعاناة من إحتباس المعرفة، و بذلك تكتسب المؤسسات القدرة على إتخاذ قرارات السليمة و يحتاج نشر المعرفة أيضا إلى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الإنفرادية إلى معرفة صريحة أكثر تشاركا [57] ص13.

4.3.2.2.2. استخدام المعرفة و تطبيقها

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تتعرض لإستخدام المعرفة و تطبيقها، فليست المؤسسات التي تمتلك معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه، لتأمين هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة على الأنشطة بكاملها [57] ص13، أي إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال و خطط الأداء و تحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الإستخدام الفعلي و يتم تنميتها و تحديثها باستمرار [29] ص217 .

ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة أي خلقها وتنظيمها ونشرها ، و مع ذلك تعاني بعض المؤسسات من فجوة بين المعرفة و العمل، وهذه المؤسسات تعقد الكثير من دورات التخطيط و المناقشة بدلا من القيام بالأعمال و التطبيق و في ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، و يتم الإهتمام غالبا بالمعرفة الميسرة أكثر من الإهتمام بالمعرفة المنتجة، فليس كافيا أن تزداد مصادر المعرفة، فالمؤسسات تحتاج إلى إستيعاب المعرفة الحالية لكي تصبح منتجة و إلى إستدامة التغذية العكسية القائمة على " التعلم بالعمل" التي تشرك تطبيق المعرفة بصورة جديدة، بذلك تكتمل دورة المعرفة باجمالها و تتغلق، فالمعرفة تخلق أولا، و تنظم ثانيا، و تنشر و يجري تقاسمها ثالثا، و تطبق رابعا، و كل هذا يؤدي إلى خلقها من جديد و تكرار للمراحل [57] ص13 .



شكل رقم 4: دورة عمليات إدارة المعرفة [من إنجاز الطالبة]

3.2.2. إستراتيجية إدارة المعرفة.

سنتعرف في هذا المطلب على إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال مصفوفة المعرفة و المواضيع التي يمكن للمؤسسة أن نأخذها فيها، و سنتطرق أيضا إلى خصائص الإستراتيجية المعتمدة على المعرفة، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإستراتيجية المعتمدة من طرف إدارة المعرفة.

1.3.2.2. مصفوفة إدارة المعرفة

من أجل رسم مصفوفة إدارة المعرفة و تحديد الموضع الإستراتيجي للمؤسسة، يتم تقييم هذه الأخيرة وفقا لمقياسين، يتمثل الأول في تحديد المعرفة المدونة المتوفرة لدى المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين، أما المقياس الثاني فيتمثل في النسبة التي تجسدها المعرفة الضمنية من كل المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة و منه يمكن تمثيل مصفوفة إدارة المعرفة كما يلي:

<p><u>النقطة الإستراتيجية - ب -</u></p> <p>- عرضة للهجوم الداخلي. - أمان من الناحية الخارجية ميزة تنافسية عالية</p>	<p><u>النقطة الإستراتيجية - أ -</u></p> <p>- عرضة للهجوم الخارجي. - أمان من الناحية الداخلية. ميزة تنافسية عالية</p>	<p>نسبة المعرفة المدونة (الصريحة) مقارنة بالمنافسين</p>
<p><u>النقطة الإستراتيجية - د -</u></p> <p>ميزة تنافسية غير مرتفعة المجال الأوسع لإدارة المعرفة</p>	<p><u>النقطة الإستراتيجية - ج -</u></p> <p>غياب الميزة التنافسية</p>	

نسبة المعرفة الضمنية من مجموع معرفة المؤسسة

الشكل رقم 5: مصفوفة إدارة المعرفة [45] ص 143

من المصفوفة نلاحظ وجود أربع مواضيع إستراتيجية لكل منها خصائص و مميزات حيث [45] ص 144:

الموضع أ: يرتفع في هذا الموضع المستوى الخاص بالمعرفة الصريحة مقارنة بالمحتوى الضمني المنخفض، مما يعني أن المؤسسة لديها حجم من المعرفة المدونة كبير بالمقارنة مع المنافسين و مع حجم المعرفة الضمنية لديها، ما يجعلها في أمان تام من الناحية الداخلية (غياب خطر فقدان المعرفة الضمنية أو الخبرات)، في ظل عرضتها للهجوم من الناحية الخارجية، وهذا لسهولة حصول المؤسسات المنافسة على معرفتها المدونة و استخدامها.

الموضع – ب: تمتلك المؤسسات المنتمية إلى هذا الموضع نسبة كبيرة من المعرفة لكن معظمها معرفة ضمنية ، ما يمثل موضع ممتاز لمبادرة إدارة المعرفة، و تتمتع المؤسسات في هذا الموضع بأمان من الناحية الخارجية و خطر من الناحية الداخلية في حالة تحول أحد الأعضاء الرئيسيين في المؤسسة للعمل مع المنافسين.

الموضع ج: تعاني المؤسسات التي تنتمي إلى هذا الموضع من متاعب حقيقية، حيث لم يتسنى لها الوصول إلا لنسبة ضئيلة من المعرفة الصريحة، كما لم يتوفر لها من المعرفة الضمنية ذات الميزة الحقيقية إلا القليل، لذا يجب إتخاذ إجراءات سريعة لإستمرار هذه المؤسسات.

الموضع د: تحتل معظم المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة هذا الموضع الخاص، حيث تمتلك هذه المؤسسة نسبة عالية من المعرفة الضمنية التي تحول جزء ضئيل منها إلى معرفة صريحة و من شأن تلك المعرفة الضمنية أن تمد المؤسسة بميزة تنافسية مؤقتة لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى تحويلها لموضع يمكن تدعيمه لمدى أطول، و تقبع في هذا الموضع العديد من المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم و بخاصة المؤسسات الإستشارية.

و منه يعكس كل من الموضع الإستراتيجي (أ) و (ب) المجالات التي ينتظر منها الوصول إلى نتائج إبداعية بينما يمثل كل من الموضع (ج) و (د) المجالات التي تحتاج إلى الدعم الخاص بإدارة المعرفة و استخدام إستراتيجية فعالة بشكل أكبر من غيرها، كما يشير كل من الموضع (ب) و (د) إلى الحالات الأفضل لإدارة المعرفة، و من ثم تمثل هاتان النقطتان بؤرة التركيز الخاصة بالإجراءات الإستراتيجية المتبعة [45] ص 143.

2.3.2.2. خصائص و أساليب إستراتيجية المعرفة

سنتناول من خلال هذا الفرع إ لى خصائص الإستراتيجية المعتمدة على المعرفة و كذا إلى أهم الأساليب التي تعتمد عليها .

1.2.3.2.2. خصائص الإستراتيجية المعتمدة على المعرفة [41] ص ص 222 223:

- إستراتيجية فعالة: المؤسسات التي تختار إستراتيجية معتمدة على المعرفة تستطيع بالتأكد أن تثبت بأنها فعالة و بأن لها مردودية، حيث تركز على قدرة الخبراء في زيادة الإيرادات، ثم على مؤهلات المسيرين في تخفيض التكاليف، و كلمة إيرادات هنا استعملت بمفهومها الواسع و ليس فقط الإيرادات المالية.
- إستراتيجية كمية: إستراتيجية معتمدة على المعرفة يمكن أن تكون كمية إذا استطعنا إيجاد طريقة لقياس، بالإضافة للدفقات المالية، التدفقات المتعلقة بالأصل المعنوي خاصة أن حركة الأصول المعنوية هي السبب الأكبر في تغيرات رقم الأعمال و التكاليف.
- إستراتيجية قابلة للرقابة: يمكن تصور نظام معلوماتي إداري يقوم بمراقبة الأصول المعنوية خاصة بالمؤسسات الكبيرة بينما هناك مؤسسات تمارس الرقابة بواسطة ثقافة تنظيمية قوية (رقابة ذاتية).
- إستراتيجية غير قابلة للتقليد و قادرة على المنافسة: غير قابلة للتقليد، لأن وضع الإستراتيجية المناسبة يأخذ وقتا طويلا لأنها قائمة على الخبرة الخاصة بالأشخاص و على العلاقات التي تربطها بكل زبون، الأمر الذي يجعلها منافسة للغاية حيث يصعب الحصول على نفس الخبرات و إقامة علاقات مع الزبائن بسهولة، ما يعطيها قوة تنافسية أيضا هو اعتمادها على الموارد المعنوية غير المحدودة عكس الموارد المالية.

2.2.3.2.2. الأساليب الإستراتيجية لإدارة المعرفة

لقد قام المركز الأمريكي لتحسين الجودة بتحديد ستة أساليب إستراتيجية لإدارة المعرفة هي

[45] ص ص 146 147 :

- الأسلوب المطبق على مستوى المؤسسة ككل : و هو يتعامل مع إدارة المعرفة كضرورة حيوية لتحقيق النمو و القدرة على التنافس، حيث يتم تخصيص الموارد في كل مجالات العمل لضمان استمرار الإضافة على و توزيع القاعدة المعرفية عبر الأفراد و العمليات و المنتجات.

- إدارة الأصول الفكرية : تدور هذه الإستراتيجية في فلك زيادة الأصول الفكرية المتوفرة مثل حقوق الإختراع و العلاقات بالعميل بالإضافة إلى الأصول الفكرية الهيكلية الأخرى. إذ ينعاز التركيز نحو عمليات المراجعة و التنظيم و التقييم و حفظ و زيادة النصيب المتوفر و تسويق مثل هذه الأصول.

- الإبتكار و إنشاء المعرفة : الهدف هنا هو التأكيد على إنشاء الجديد من المعرفة عن طريق زيادة المعرفة المتوفرة بالفعل و هذا يمثل إحدى الإستراتيجيات الصعبة نظرا لقيامها على عنصري الإبتكار و الإبداع.

- المسؤولية الشخصية عن المعرفة : تتعامل هذه الإستراتيجية مع المعرفة على أنها تنتمي إلى أفراد أو مجموعات أي لها صفات شخصية، و من ثم جاء تصميم هذه الإستراتيجية عملا على تشجيع الوعي و اعترافا بضرورة دعم الأفراد و فرق العمل التي تسعى إلى الإحتفاظ و التوسع في المعرفة التي تمتلكها، و هذا بهدف تحقيق التجديد و مشاركة المعرفة لكل أفراد المؤسسة، أي أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق الموظف وحده.

- إنتقال المعرفة و الممارسات الأفضل : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين العمليات و تضمين المعرفة في المنتجات، و تركز على تقليل الوقت و النفقات و زيادة المبيعات و إستجابة العملاء، كما تؤكد على أهمية فرق العمل و شبكات الإنتقال، و عادة ما تتبنى المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية أساليب مثل الممارسات الأفضل و مجموعة المهام الخاصة لتشجيع إنتقال المعرفة.

- إستراتيجية معرفة تعتمد على العميل: تنحصر دائرة التأكيد هنا على إدارة العلاقة بالعميل بالإضافة إلى التوجه نحو الوصول إلى و تنمية و تحويل المعرفة المتعلقة بدوافع و أنماط العميل السلوكية، لتحل جزءا مهما من القاعدة المعرفية للمؤسسة و تؤثر عليها بشكل مباشر.

يمكن أن تطبق المؤسسة إحدى هذه الإستراتيجيات كما يمكن أن تطبقها جميعا، إذ نجد أنها لا تتعارض فيما بينها كما أنها تكمل بعضها بعضا، يمكن أن يضاف أيضا إلى هذه الإستراتيجيات كل

من التعلم، إدارة الموارد البشرية، إدارة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي سنتناولها في موضع آخر.

3.3.2.2. دعائم إستراتيجية إدارة المعرفة

من أجل توضيح الأساليب الإستراتيجية التي تم تناولها، سيتم التطرق لكل من:

1.3.3.2.2. أفضل الممارسات

يمكن تعريف أفضل الممارسات بأنها الحلول الفعالة للمشاكل، و ترمي مبادرات أفضل الممارسات إلى إعادة إستعمال هذه الحلول بعد أن تكون قد خلقت في ميادين أخرى من المؤسسة، و الهدف الرئيسي لمبادرات أفضل الممارسات هو إجتناّب الكلفة المترتبة عن إبتكار حلول لمشاكل سبق حلها، فالمؤسسات الناجحة لا تعيد إختراع حلول في كل مرة بل هي قادرة على نقل أفضل الممارسات بسرعة كبيرة و على استخدام الخبرات المتيسرة في أحد المجالات بغية مساعدة الآخرين الذين قد يقعون في مواقف مماثلة، و توفر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الأداة اللازمة لتعزيز سرعة النقل و كلما اتسع إنتشار أفضل الممارسات، قلت تكلفة تكرار الحل، مما يعني أنها تولد قيمة و تزيد من الفعالية المؤسسية [57] ص23.

2.3.3.2.2. جماعات الممارسة أو جماعات المهام الخاصة

و تعرف بأنها مجموعات من الأفراد المرتبطين مع بعضهم البعض بعلاقات غير رسمية بحيث يجمع بينهم دور عمل مشابه و في سياق مشترك [45] ص97، يقومون بتقاسم مشاكلهم أو همومهم أو إهتماماتهم في أحد الميادين، و يثرون معرفتهم و خبرتهم في هذا الميدان عن طريق التفاعل المستمر فيما بينهم أو عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و ما يربطهم ببعضهم هو حاجة كل منهم إلى معرفة ما يعرفه الآخر، فجماعات الممارسة، عبارة عن أعضاء يتبادلون المعرفة، و يقيمون العلاقات و يطورون نوعا من الإنتماء و الإلتزام المشترك و التجانس في الرؤية و المنهج، مما يسهل تقاسم المعرفة خاصة الضمنية، ففي الوقت الذي تكون فيه مبادرات أفضل الممارسات

مناسبة للحالات التي تكون معظم المعرفة المدارة فيها صريحة ، فان مبادرات جماعة الممارسة هي الأفضل حين تكون المعرفة المطلوب إدارتها غالبا ضمنية [57] ص30.

يشير مصطلح جماعة إلى الأساس الشخصي الذي تركز عليه العلاقات القائمة بين أعضائها، و توحى كلمة ممارسة إلى التطبيق الفعلي للجانب المعرفي، حيث تهتم بشكل خاص بالحقائق اليومية للعمل دون السياسات و الإجراءات الرسمية و تندرج هذه الجماعات ضمن مصطلح رأسمال الإجتماعي للمؤسسة و الذي يوصف بأنه مجموع الموارد الفعلية المضمنة و المتاحة أو المستخلصة من خلال شبكة العلاقات التي يمتلكها شخص أو وحدة إجتماعية، و يشتمل على ثلاثة أبعاد مرتبطة هي [45] ص98:

- البعد الهيكلي : يشير إلى تشكل شبكات العمل غير الرسمية.
- بعد العلاقات : و يخص الثقة و العلاقات و القيم و الإلتزامات و التوقعات المشتركة للأفراد
- البعد المعرفي : و يشير إلى حاجة وجود سياق و لغة مشتركة لبناء رأسمال إجتماعي

3.3.3.2.2. إدارة معرفة العميل

يمثل العميل مصدرا خاصا للمعلومات و المعرفة المهمة، حيث أن الخبرات التي تتوفر لدى العملاء في استخدام المنتج أو الخدمة المعروضة من شأنها أن تساعد على تحسين المنتج أو الخدمة، و يؤدي إعراض المورد عن الإستجابة لتلك الخبرات التي يحظى بها المستهلك إلى تحول المشتريين إلى الطرف المناسب، و هذا في ظل عالم يشهد تحول السلطة بصورة أساسية من المورد إلى العميل، ذلك ما يؤكد على أهمية سعي الموردين وراء تأسيس نشاط خاص بمشاركة المعرفة مع العملاء يؤدي إلى إنتفاع الطرفين و هذا بوجود نموذج تسويقي جيد و باستخدام الأفكار الرئيسية لإدارة المعرفة [45] ص140.

كما يمثل العملاء مصادر للقيمة بأشكال أخرى غير الأموال التي أنفقوها على شراء منتجات المؤسسة، حيث أن إتصالهم ببعضهم يمكن أن يعطي صورة جيدة عن المؤسسة، كما أن طلباتهم تحث المؤسسة على تطوير كفاءاتها الأساسية و إبداع منتجات جديدة ، هذا ما يجعل العملاء لدى مؤسسة المعرفة ذو أهمية إستراتيجية و حيوية، حيث يحددون نوعية و كمية الإيرادات المعنوية و نظرا لزيادة تدفق المعرفة القادمة من الزبائن يمكن في النهاية تحويلها إلى مصدر دخل مالي عادي [41] ص ص 192 193.

و يمكن تقسيم رأسمال الفكري الخاص بالعملاء إلى ثلاثة أنشطة معنوية كالآتي:

جدول رقم 1 : تقسيم رأسمال الفكري الخاص بالعملاء [41] ص193

تحسين المكونات الخارجية (العلاقات مع العملاء)	تحسين المكونات الداخلية	تنمية الكفاءات الشخصية
التشاور مع العملاء الجدد (خفض تكاليف البيع و التسويق)	تحفيز مشاريع البحث و التطوير (باستعمال الحلول المقترحة من قبل العملاء)	التعلم من خلال الإحتكاك بالعملاء (التكوين أثناء العمل)
حسن التصرف (تسهيل البيع)	تسهيل إنتقال المعرفة	الأفكار (من أجل منتجات و خدمات جديدة)

و منه فإن المعرفة المكتسبة من العملاء تساعد المؤسسة أولا على تحسين علاقاتها بالعملاء أنفسهم، كما تساهم في تحسين النشاطات المعرفية بالمؤسسة، و أيضا تؤدي إلى تنمية الكفاءات حيث تعتبر مصدرا للتكوين و للأفكار الجديدة و هذا يؤدي إلى احتلال المؤسسة مكانة تنافسية يصعب على منافسيها الوصول إليها.

3.2. إدارة المعلومات و الفرق بينها و بين إدارة المعرفة

كما أن مصطلحي " معلومات " و "معرفة " يحدث بينها لبس في غالب الأحيان و أن الكثير من الناس لا يفرقون بينهم، فإن نفس الشيء يحدث مع مصطلحي " إدارة المعلومات " و " إدارة المعرفة " ، ففي أحيان كثيرة نجد أنهم يستعملون على أساس كونهما مصطلحان بديلان أو مترادفان، مع أن "إدارة المعلومات" مصطلح بدأ استخدامه منذ فترة و هناك شبه إتفاق على معناه.

و لإزالة هذا اللبس و المفهوم الخاطيء عن المصطلحين، سنقوم من خلال هذا المبحث بتوضيح مفهوم إدارة المعلومات، و ما هو الفرق بينها و بين إدارة المعرفة، و ذلك من خلال

التطرق إلى أولا : المعلومات ثم إلى : إدارة و نظم المعلومات و ثالثا : حدود إدارة المعلومات و مقارنتها بإدارة المعرفة .

1.3.2. المعلومات

لا يشك أحد في أن المعلومات تلعب دورا حيويا و حاسما في مناحي الحياة، بما في ذلك حياة المؤسسة، بدءا من نشأتها و طيلة حياتها، فالمعلومات تمثل موردا و مصدرا حيويا للمؤسسة إن كان في صياغة رسالتها و أهدافها، و وضع استراتيجيتها و تنفيذها، و بناء هيكلها التنظيمي و اختيار تقنياتها و إتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط و التوجيه و الرقابة و غيرها [58] ص213.

1.1.3.2. تعريف المعلومات و تطور أهميتها

سنتناول فيما يلي تعريف لمصطلح المعلومات ثم لمحة تاريخية عن تطور أهميتها :

1.1.1.3.2. تعريف المعلومات

إشتقت كلمة معلومات الأجنبية « information » من الأصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة و نقلها، و في فرنسا كانت تشير كلمة معلومات في العصور الوسطى إلى عمليات جمع المعلومات و نقلها و توثيقها رسميا، و تشتق كل المعاني المعاصرة من الأصل اللاتيني الفرنسي [50] ص146.

تعرف المعلومات – كما أشرنا سابقا – بأنها البيانات المنظمة و التي لها معنى، أي التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير من طرف الأشخاص.

و يمكن تعريف المعلومات حسب (Daft) على أنها الشيء الذي يغير الفهم، حيث أن التغيير هو ذهني نتيجة المعلومات، و لا تصبح البيانات معلومات إلا إذا طورت إدراك الأفراد [59] ص183 فالمعلومات هي مجموعة معينة من البيانات و التي تخص مشكلة معينة أو قرار معين تم تحليلها و تشغيلها و استخلاص نتائج معينة منها، و من وجهة نظر إدارية، فإن المعلومات هي

ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المؤسسة، و تعد المعلومات مورد استراتيجي بالنسبة لمعظم الأعمال [60] ص 278.

و يشير مصطلح المعلومات في الاستخدام العام، إلى الحقائق و الآراء و الأحداث و العمليات المتبادلة في الحياة العامة، و الإنسان يحصل على معلومة أو معلومات يوميا من : وسائل الإعلام، من شخص آخر، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة، و الشخص كمستعمل لهذه الحقائق و الآراء، يمكن أن يقوم هو نفسه بإنتاج المعلومات، و ذلك عندما يتصل مع الآخرين في حديث ما أو بواسطة الرسائل و الهواتف أو أي وسيط آخر، و لا بد حتى يطلق على ما يتبادله الناس من أخبار و حقائق و آراء مصطلح معلومات من أن تكون منظمة منطقيا، و لا يقتصر مفهوم المعلومات على شكله الإتصالي باللغة الطبيعية و لكن يمكن أن تكون مادة تسجيل أو تراسل من خلال الأعمال الإبداعية و الفنية، و تعبيرات الوجه، و الإشارات، و ردّات الفعل و غيرها، و منه يمكن تعريف المعلومات على أنها « ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة الإدراكية و المحسوسة في صورة مقروءة أو مسموعة، أو مرئية، أو حسية، أو ذوقية » [50] ص ص 145 146.

2.1.1.3.2. منظور تاريخي حول المعلومات

مع أول إكتشاف للكتابة عند السومريين قبل نحو 5000 سنة، بدأ تسجيل المعلومات في أوعية خارجة عن كيان الإنسان المادي (الذاكرة البشرية)، و أصبح بالإمكان نقلها عبر الزمان و المكان، و عبر المستوى الإداري دون ضرورة لإنتقال البشر معها [50] ص 140.

1.2.1.1.3.2. تطور المعلومات في الإدارة [59] ص ص 183 184:

- المدرسة التقليدية : إتمدت هذه المرحلة على جمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية و من خلال هذه المعلومات و عمليات البحث و التحليل و التجريب تم إكتشاف الطريقة المثالية في أداء الأعمال، كأسلوب تم التوصل إليه بهدف زيادة الإنتاجية.

- البحث عن المعلومات لتطوير عملية التخطيط الإستراتيجي: و في هذه المرحلة زاد التركيز على تطبيق المنهجية العلمية، و إجراء المزيد من الدراسات الإستطلاعية بهدف زيادة المبيعات، و قد اعتمدت هذه المنهجية كبريات الشركات الأمريكية و على رأسها جنرال موتورز.

- معالجة المعلومات بواسطة الحاسوب: إن زيادة حجم المعلومات و تدفقها، أدت إلى إدخال الجانب التكنولوجي في معالجتها و تنظيمها و ترتيبها، الأمر الذي سهل على متخذ القرار عملية معالجة هذا الحجم من المعلومات، فكانت هناك طرق برمجة المعلومات و أدوات لازالت تستخدم أدت إلى وضع أسس نظم المعلومات.

2.2.1.1.3.2. ظهور علم المعلومات

مع الإهتمام المتزايد منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين بمعالجة المعلومات و دخول مفهوم النظم إلى الحياة العملية، ظهر حقل لعلم جديد متعدد الفروع يعرف " بعلم المعلومات "، هذا العلم الناشئ يرتبط بعلوم الحاسوب و المكتبات، و الإتصالات، و اللغات، و علم النفس، لقد بدأ علم المعلومات الحديث في الولايات المتحدة في الخمسينات و تركز الإهتمام حينها على دراسة جمع المعلومات و معالجتها و توزيعها، و خاصة في مجال المكتبات و باستخدام التقنيات الحديثة للإتصال، و قد تشكل بشكل رسمي في بداية الستينات على أثر إنعقاد مؤتمرين لهذه الغاية حدد فيهما تعريف علم المعلومات بأنه: « العلم الذي يبحث في ماهية المعلومات و سلوكها، و القوى التي تحكم تدفق المعلومات و الوسائل التي تعالج المعلومات من أجل الولوج إليها و استخدامها الإستخدام الأمثل » ، لقد استحدثت البرامج المتنوعة في الجامعات لتغطية هذا الفرع الجديد من العلم ، و قد أنشأت بعض الجامعات أقساما خاصة به، بعد ذلك ظهرت فروع معلوماتية أخرى، و نظم المعلومات الإدارية، هذه الفروع أخذت تستقل و تتوسع من علم المعلومات الأصلي [50] ص ص 146 147.

2.1.3.2. أهمية و أنواع المعلومات في المؤسسة

و سنتطرق لكل واحدة منهما على حدى كالتالي:

1.2.1.3.2. أهمية المعلومات في المؤسسة

تعتبر المعلومات ذات أهمية كبرى في المؤسسات المعاصرة مهما اختلفت أحجامها أو طبيعة أعمالها، خاصة في العمليات الإدارية و بالأخص في عملية إتخاذ القرارات.

و لكن تختلف مدى الحاجة إلى المعلومات من مؤسسة لأخرى، فهناك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة بعضها يتعلق بالبيئة الداخلية و البعض الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ففي ما يتعلق بالبيئة الداخلية، فكلما تنوعت أعمال المؤسسة و تعقدت و زاد حجمها و طبقت التخصص الضيق و الإشراف الضيق و مزيدا من اللامركزية و استخدمت تقنية غير روتينية ، كلما زاد ذلك من أهمية المعلومات و حاجة المؤسسة إليها، أما فيما يتعلق بالعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية فتشمل مدى تأثير المؤسسة و ارتباطها بالعوامل البيئية و المتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، و مدى التقلبات و عدم الإستقرار الذي تشهده المؤسسة، و كلما زاد ارتباط المؤسسة بالبيئة الخارجية، و كلما زاد إضطراب هذه البيئة أصبحت الحاجة إلى المعلومات أكبر [58] ص ص 213 214.

فالمعلومات و بسبب العوامل السابقة الذكر، و حتى تتخذ القرارات في حالات التأكد التام و الإبتعاد عن العشوائية تكتسي أهمية عظمى و تساعد المؤسسة على [58] ص ص 180 181:

- العمل على إتخاذ القرارات الرشيدة، و ذلك باستخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي.
- استخدام أنظمة إتصالات فعالة، و الإبتعاد عن الأنماط التقليدية في الإتصالات، إذ لا بد من استخدام نمط يساعد على مواكبة المستجدات المحيطة دون أن يسبب أي عوائق.
- إختيار البناء التنظيمي الجيد و العمل على تحديد النشاطات داخل هذا البناء بشكل يسهل العملية الإدارية و يقلل التكاليف.
- إعداد الدراسات و الأبحاث بصورة مستمرة يساعد في تحديد و معالجة الإنحرافات الإدارية.
- الإستمرار في العمليات الرقابية داخل العمل و ذلك للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة تتفق مع البيئة السائدة و المتوقعة، و أن أهداف المؤسسة قد تحققت حسب الإستراتيجيات المحددة و السياسات السائدة.
- التأكد من أن المعلومات يتم استخدامها كأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي و التي تتضمن العمل على تحديد المهام و الوظائف الأساسية و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و تحديد الوسائل و الإجراءات التي عن طريقها ترغب المؤسسة بتحقيق أهدافها و إعداد و تعديل السياسات العامة للمؤسسة.

2.2.1.3.2. أنواع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة

تنقسم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حسب مصدرها إلى نوعين رئيسيين هما معلومات خارجية و معلومات داخلية كالآتي [61] من ص 69 إلى ص 73:

- المعلومات الخارجية: و هي المعلومات التي تصف المناخ المحيط بالمؤسسة و الذي يتضمن الفرص التي يمكن استثمارها و المخاطر التي يجب تجنبها، و تصف العناصر الآتية :
 - المناخ الإقتصادي: و هو يتضمن الظروف و الأوضاع و النظم الإقتصادية، حالات و أساليب المنافسة، السياسات الإئتمانية و النقدية و المالية، حالات العرض و الطلب...إلخ.
 - المناخ السياسي و التشريعي: ينعكس النظام السياسي بدرجة مباشرة على النظام الإقتصادي و من ثمّ على المؤسسة، و هو يصف النظام السياسي في البلاد من حيث أسلوب الحكم و حقوق و واجبات المواطنين، و درجة الحرية السياسية في البلاد.
 - المناخ الإجتماعي: و يخص المعلومات التي تصف الحالة العامة للمجتمع، و كذا الحالة الخاصة لشرائح المجتمع التي تهتم المؤسسة من حيث: العادات و التقاليد، التنظيم الإجتماعي، النظم التعليمية و الثقافية، الآداب و الفنون..إلخ.

– المعلومات الداخلية: و تصف الحالة الذاتية للمؤسسة (التاريخ، الحاضر ، التوقعات) و ما يميزها عن غيرها، و هي تصف في النهاية ما يتوافر للمؤسسة من نقاط القوة و الضعف و تشمل المعلومات الداخلية أموراً مختلفة منها :

- الأهداف و الغايات التي تعمل على تحقيقها.
- الفلسفة (الرؤية) التي تحكم عمل الإدارة و توجهاتها في شتى المجالات.
- الهياكل التنظيمية و أنماط العلاقات السائدة في المؤسسة.
- النظم و الإجراءات السائدة و درجة الإلتزام بها.
- الموارد البشرية من حيث الأعداد، المهارات، أنماط السلوك، معدلات الإنتاجية.
- الموارد المادية و حالتها في الإستخدام.
- الأساليب و التقنيات السائدة في أنشطة المؤسسة.
- معدلات الأداء و الإنجاز في مختلف مجالات النشاط بالمؤسسة.
- النتائج المالية و الإقتصادية لأنشطة المؤسسة.

3.1.3.2. قيمة المعلومات و المفاضلة بين مصادرها

تختلف المعلومات عن بعضها من حيث قيمتها و مصادر الحصول عليها .

1.3.1.3.2. قيمة المعلومات

إن قيمة المعلومات تتحدّد بمدى فائدة هذه المعلومات للمؤسسة، و بمقدار ما تساعد على وضع الإستراتيجيات الناجحة، و إعداد الخطط السليمة و تنفيذها، و اتخاذ القرارات في مختلف المجالات و الأنشطة، و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية، و حتى تكون المعلومات ذات قيمة يجب أن يتوفر بها عدد من الخصائص و هي [60] من ص279 إلى ص282 و [58] من ص215 إلى ص217:

- ملاءمة المعلومات (الصلة) : تشير الملاءمة إلى درجة صلة المعلومات و ارتباطها بالموقف الخاص بصنع القرار الذي يواجه المدير، أو متخذ القرار فكلما زادت درجة ارتباط المعلومات أو صلتها بالقرار المطلوب اتخاذه تزداد درجة ملاءمتها و منه تزداد قيمة المعلومات.
- جودة المعلومات: و تتحدد جودة المعلومات أو نوعيتها قياسا إلى دقتها في إظهار الواقع الفعلي، فكلما زادت دقتها ارتفعت جودتها و بالتالي زادت ثقة المؤسسة عند استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات، و تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الحصول على المعلومات تزداد بازدياد الجودة المرغوبة في المعلومات.
- كمية المعلومات: من المهم توفير المعلومات بالقدر الكافي لمتخذ القرار لإصدار الحكم الصائب، و هكذا يجب التنبيه إلى سلبيات وجود فائض كبير من المعلومات تضيق الوقت و جهد صانع القرار مثلما أن نقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، لذا على المؤسسة مراقبة العلاقة بين الوحدات المسؤولة عن جمع المعلومات و بين مراكز اتخاذ القرارات للتأكد من توافر القدر المناسب من المعلومات.
- توقيت المعلومات: و يشير إلى توافر المعلومات في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة و بشكل يسمح باتخاذ القرارات و التصرفات المناسبة في الوقت المناسب، فالمعلومات التي تتوافر بعد اتخاذ القرارات تكون عديمة الجدوى بالنسبة لهذه القرارات.

- سهولة الحصول على المعلومات: مما يزيد من قيمة المعلومات و فائدتها هو توافرها و إمكانية الحصول عليها ببسر و سهولة من قبل متخذ القرار، و من الناحية المثالية يتوجب على المدير اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة (من حيث الملاءمة و الجودة، و الكمية ، و التوقيت) و لكن من الناحية العملية، فإن مصادر المعلومات الأقل قيمة و التي يسهل الحصول عليها هي الأكثر استخداما في الغالب من قبل المديرين.

2.3.1.3.2. نماذج المفاضلة بين المعلومات

يحكم البحث عن المعلومات أكثر من نموذج يمكن تلخيصها على النحو التالي [33] ص ص 904 : 905

- نموذج أقل جهد: و طبقا لهذا النموذج يتم المفاضلة بين مصادر المعلومات على أساس كمية المجهود التي تبذل في الحصول على هذه المعلومات، ومن ثم يفضل المصدر الأقل في التكاليف (المالية و النفسية) دون النظر إلى العائد أو قيمة المعلومات المتوقع الحصول عليها.
- نموذج التكاليف و العائد: تتم المفاضلة هنا على أساس المقارنة بين كل من العائد و التكاليف المتنوعة من استخدام مصدر المعلومات، و يتوقف استخدام مصدر معين عندما تتعادل التكاليف الحدية مع العائد الحدي للمعلومات (المتوقع) ، و يتم عندها الحصول على كمية المعلومات النموذجية التي يمكن أن يوفرها مصدر البحث عن المعلومات.
- نموذج التكاليف و العائد المرجح: و يتم في ظلّه المقابلة بين التكاليف و العائد لمصادر أو قنوات المعلومات مع محاولة تدنئة التكاليف في نفس الوقت، فالتكاليف طبقا لهذا النموذج لا تمثل المعيار الأساسي في المفاضلة بين مصادر المعلومات و مع ذلك فهي لا تهمل كلية بل تعطى باعتبارها أحد المعايير في اختيار مصدر المعلومات.
- النموذج السلوكي: حيث أن معيار المفاضلة بين قنوات المعلومات طبقا لهذا النموذج يتمثل في الإعتبارات السلوكية، التي تحكم معدّ المعلومات و مستخدميها، ادراكهم، أهدافهم، قيمهم، دوافعهم... الخ.

هناك من يرى أن جودة المعلومات تمثل الإعتبار الأهم في تفضيل مصدر المعلومات، أما تدنئة التكاليف فلا تمثل معيار للتفضيل لإلا في حالة عدد من مصادر المعلومات لكل منها قادر على توفير المعلومات بالجودة المطلوبة.

2.3.2. إدارة و نظم المعلومات

بعد أن تطرقنا في المطلب السابق إلى ماهية المعلومات و أهميتها في المؤسسة، نحاول في هذا المطلب توضيح كيفية إدارة هذه المعلومات، و مهام هذه الوظيفة في المؤسسة، مع التركيز على نظم المعلومات باعتبارها عمليا أهم قسم من إدارة المعلومات.

1.2.3.2. إدارة المعلومات

سنحاول توضيح ماهية إدارة المعلومات من خلال التطرق إلى مفهومها ، فرضياتها و مرتكزاتها ، و أخيرا عملياتها.

1.1.2.3.2. مفهوم إدارة المعلومات

إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات و توفير الأمان و السرية للمعلومات، و نقل المعلومات و إيصالها إلى من يحتاجها، و خزن المعلومات و استرجاعها عند الطلب، و إدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المؤسسة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، و تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق و برمجيات الحاسوب، و المعلومات الصوتية و الصورية، و ما إلى ذلك، و يتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات و حداتها، و دقتها، و سرعة تجهيزها، و كلفتها، و خزنها و استرجاعها، في حين أن خلق المعلومات، و دراستها و تعلمها، و معناها و فهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي [56] ص4.

و قد حظيت إدارة المعلومات باهتمام كبير منذ السبعينات خاصة مع تصاعد الثورة التكنولوجية و ثورة الإتصالات و بسبب تعقد الظروف التي تعمل بها المؤسسة و تعدد المعلومات الضرورية للعمل تحتاج المؤسسة حتى تبقى حية إلى تدفق مستمر لهذه المعلومات، و لذلك كان من الضروري أن تكون المسؤولية عن المعلومات وظيفية مستقلة و متخصصة، و هذا يتطلب أن تهتم بها لتضمن توفر المعلومات إلى من يحتاجها عندما يحتاجها و بالشكل المناسب، كذلك، و بسبب توفر تكنولوجيا معقدة

لتوفيرها، أصبحت وظيفة إدارة المعلومات تتطلب متخصصين و دوائر متخصصة [49] ص 244 246.

و إدارة المعلومات، كمصطلح علمي، إنتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات و إدارة الأعمال و غيرها من التخصصات العلمية، أما في الجانب الأكاديمي فقد ظهرت العديد من البرامج الأكاديمية في الجامعات و التي تمنح درجات علمية (ليسانس، ماجستير، دكتوراه) في إدارة المعلومات، و كما هو معروف، فإن ظهور برامج أكاديمية في أي تخصص يؤدي بالضرورة إلى تطوره و تنامي معارفه لما يرافق هذه البرامج من بحوث علمية و اكتشافات متنوعة و تتمحور المقررات الدراسية التي يتوجب على طلبة إدارة المعلومات دراستها حول نظم المعلومات تكنولوجيا المعلومات ، و الجوانب البيئية و الإجتماعية و الأخلاقية للمعلومات، و في الجانب التطبيقي، تتعلق عملية إدارة المعلومات في الوقت الحاضر أساسا بنظم المعلومات و استخدامها في إنتاج و بث و إيصال المعلومات كما تتعلق بدراسة و تفهم إستخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات و إنتاج المعلومات [56] ص19.

2.1.2.3.2. فرضيات و مراكز إدارة المعلومات

ينطلق هذا المنظور في إدارة المعلومات من نموذج التنظيم الإداري التقليدي الذي يقوم على إفتراضات تتناسب مع الفترات التاريخية التي تتميز بالثبات النسبي للمتغيرات البيئية و التي كان ممكنا معها التنبؤ بدرجة كبيرة من الدقة بمعظم المتغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسات و من هذه الإفتراضات [44] ص19:

- و جود خطط و أهداف تنظيمية محددة سلفا تهدف لتحقيق الإستخدام الكفاء للموارد.
- إتفاق الجميع في التنظيم على الأهداف مما يضمن الإلتزام بتنفيذها.
- الإعتقاد بأن الجميع سيتمسك بالقواعد و الإجراءات و نظم المعلومات الرسمية و غير الرسمية.
- استمرار الطلب على المنتجات لفترات طويلة و منه إنتاج السلع و الخدمات بكميات كبيرة و تحقق مزايا الإنتاج الكبير، و قد تناسب هذا النظام مع مفهوم تشغيل المعلومات الذي يقوم على عدة إفتراضات منها:

- إمكانية تحديد المشاكل التي يواجهها التنظيم بدقة و بتوافق الجميع.

- ملاءمة نظام المعلومات للتعامل مع المشاكل المحددة بدقة و التعامل معها على شكل معادلات.
- قدرة تكنولوجيا المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب و في الوقت المناسب.
- قدرة تكنولوجيا المعلومات على تخزين المعلومات و استرجاعها و توزيعها على الجهات و الأشخاص الذين يحتاجونها.

و قد ساعد منظور نظام تشغيل المعلومات على تحقيق الكفاءة و إدارة التغيرات المحدودة من خلال الإستخدام المكثف للتكنولوجيا وصولاً لتنبؤات حول التغيرات حول السلع و الخدمات، كما ساعد هذا النظام على مقارنة المؤسسات لأدائها مع أداء المؤسسات الناجحة و تقليد ممارساتها، و كان مفهوم إدارة المعلومات هنا مجرد ذاكرة لتخزين الروتين و الإجراءات و السوابق في العمل، كوسيلة للتنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية و التصرف على ذلك الأساس، و يمكن تلخيص أهم مرتكزات مفهوم إدارة المعلومات على النحو التالي [44] ص ص 20 21:

- إعتناء السياسات و الإجراءات و التكنولوجيا لتشغيل قواعد البيانات.
- تنظيم و تحليل المعلومات في قواعد بيانات لتكون جاهزة لإستفادة العاملين منها بدل من الإحتفاظ بها بعيداً عن كثير من الموظفين.
- تنظيم وصول المعلومات المهمة في الوقت و المكان المناسب على شكل عمليات و إجراءات و مراجع و ممارسات جيدة و تنبؤات من خلال إستعمال عدة طرق من شبكات إنترنت، حلقات نقاشية، مؤتمرات، نشرات.
- تسهيل التنسيق بين اللامركزية بشكل يساعد على تكيفها طبقاً لأهدافها الخاصة.

3.1.2.3.2. عمليات إدارة المعلومات

تقتضي إدارة المعلومات الإهتمام بالعمليات التالية [49] ص ص 247 254:

- تختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة باختلاف حجمها و نوع نشاطها و حجم السوق الذي تعمل فيه، مع ذلك فهي تحتاج إلى معلومات تتعلق بكل واحدة من وظائف المؤسسة الأساسية بفروعها، أي أنها تحتاج معلومات حول العمليات و الإنتاج و التسويق و الأفراد و

الأموال و الإدارة، كما أنها تحتاج إلى معلومات عن حالة مواردها المختلفة، أي عن العاملين و الأموال و المواد و التجهيزات و المباني، كما تحتاج معلومات عن أنظمة العمل، السوق و مكانتها فيه، كما تحتاج إلى معلومات خارجية عن البيئة الخارجية و الفرص و التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، كما أن المؤسسة قد تكون ملزمة قانونيا بالإحتفاظ ببعض هذه المعلومات بشكل دقيق كوضعها المالي و حساباتها.

- وضع أنظمة معلومات: لا يكفي أن تقوم إدارة المعلومات بتوفير هذه المعلومة أو تلك عند الحاجة إليها، بل تحتاج أن تعد أنظمة للتأكد من توفر المعلومات بطريقة روتينية طبيعية (هذا ما سنتناوله لاحقاً).

- مراقبة كفاية و سلامة المعلومات: تحتاج إدارة المعلومات أن تهتم بكفاية المعلومات، التي تتوفر لمتخذي القرار إن وجود أنظمة معلومات متطورة يساعد على تحقيق ذلك بشكل سليم، إلا أن الإهتمام بهذا الجانب مهم خاصة بالنسبة للأعمال الصغيرة أو المؤسسات في الدول النامية و التي لا تملك العدد الكافي من أنظمة المعلومات لذلك تحتاج أن تقيم حالة المعلومات و ذلك من خلال حالة و خصائص المعلومة التي تصل إلى متخذ القرار أو خلال مراحل عملية التعامل مع المعلومات.

- تطوير أنظمة المعلومات: جعلت ثورة المعلومات و ثورة التكنولوجيا عملية تطوير أنظمة المعلومات عملية مستمرة، كما تظهر في كل يوم أنظمة جديدة، و تشمل مسؤوليات تطوير أنظمة المعلومات ما يلي:

- تطوير الأنظمة القائمة: و هي مهمة مستمرة لإدارة المعلومات من خلال تحسين نوعية المعلومات و مراحل جمعها، كما تشمل السعي لجعل الأنظمة توفر كل المعلومات التي يحتاجها كافة متخذي القرارات، و كذلك جعل الأنظمة متكاملة.
- تصميم أنظمة جديدة: تحتاج إدارة المعلومات أن تضيف أنظمة معلومات لمعالجة القضايا المعقدة، فهناك باستمرار أنظمة تضاف للمساعدة في اتخاذ القرارات.

2.2.3.2. نظم المعلومات

لا يكفي أن تقوم إدارة المعلومات بتوفير المعلومات عند الحاجة، بل تحتاج أنظمة لتوفير المعلومات بطريقة روتينية [49] ص148.

1.2.2.3.2. تعريف نظام المعلومات

و المقصود بالنظام هو ترتيبات رسمية ثابتة تنفذ بشكل روتيني، و بالنسبة لنظام المعلومات فيكون هناك تحديد للبيانات التي يتم جمعها، و مواعيدها و طرق معالجتها و الجهات التي توزع إليها [49] ص148.

نتيجة لأهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فقد تناولها الباحثون بالدراسة و التحليل للوصول إلى تحديد مفهوم و معنى واضح لها، و من بين التعاريف التي قدموها [59] ص ص 181 182:

نظام المعلومات هو " مجموعة من العناصر المتفاعلة و التي تشمل الأفراد و الآليات، و السياسات و الإجراءات و القواعد، و البرامج و ذلك للحصول على المعلومات اللازمة بصورة منتظمة".

" هو نظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الإدارية".

" هو تلك النظم الرسمية و غير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة و حالية و تنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقاً للعمليات الداخلية للمؤسسة و البيئة المحيطة بها، و هي تدعم المديرين و العاملين و العناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في إتخاذ القرارات".

و عرف بأنه: " مجموعة الإمكانيات البشرية و الآلية تعمل مع بعضها البعض في ظل مجموعة من القواعد و الإختصاصات و تقوم بجمع و تخزين و استرجاع و بث و تحقيق الإستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المؤسسة لرفع كفاءة العمل الإداري بها".

كما عرف أيضا على أنه: " عبارة عن مجموعة العناصر البشرية و الآلية لجمع و تشغيل و معالجة البيانات طبقاً لقواعد و إجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المؤسسة في أعمال التخطيط و الرقابة و صناعة القرارات" [58] ص217.

2.2.2.3.2. مهام نظم المعلومات

يعنى نظام المعلومات بجمع المعلومات و توجيهها و تحليلها و استلامها و تخزينها و استرجاعها و استخدامها في المؤسسة، و نشرح هذه الخطوات كما يلي [58] ص218:

- جمع المعلومات: و يتضمن الحصول على المعلومات الداخلية أو الخارجية من مصادر أولية مثل المقابلات و الاستبيانات، أو من مصادر ثانوية مثل الإحصاءات أو التقارير.
- توجيه المعلومات: من المهم جدا التأكد من أن المعلومات قد تم توجيهها أو إيصالها للجهة المناسبة و بالسرعة الكافية بما يضمن تحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.
- التحليل: الأمر الهام في التحليل هو عدم التحيز، لذلك يجب على المؤسسة أن تضع إرشادات توجه الأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات.
- إستلام المعلومات: تبقى المعلومات عديمة الفائدة ما لم يتم تسلمها من قبل الجهات المرسلة إليها، و هذا يتطلب نوع من المتابعة للتأكد من إستلام المعلومات.
- التخزين: يمكن أن تستخدم المعلومات فوراً في بعض الحالات، و لكن في أغلب الحالات يتم تخزينها بطريقة ما، و هنا يجب الأخذ بعين الإعتبار التكلفة، و التوقيت و سهولة الوصول إلى المعلومات
- الإسترجاع : لقد ساعد الحاسوب كثيراً في تسهيل الحصول على المعلومات و استرجاعها على أن قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزينها، حيث يؤخذ في الإعتبار عندها سهولة و وقت الإسترجاع.
- استخدام المعلومات: يجب جمع المعلومات فقط إذا كانت تستخدم، أما جمع المعلومات دون معرفة متى و لماذا تستخدم فيؤدي إلى معلومات فائضة و غير ذات صلة، لذا يجب أن يحدد بوضوح الإستخدام المتوقع للمعلومات قبل جمعها.

3.2.3.2. تطور نظم المعلومات

و جدد نظم المعلومات بمفهومها العام البسيط مع بدايات تحضّر الإنسان و ذلك من أجل سد حاجته للبقاء و الإستمرار، فكان يرصد أحوال الجو و تغير الفصول، و يبحث عن مصادر الغذاء و هذه العمليات تحتاج إلى جمع المعلومات و معالجتها و استخدامها لإتخاذ قرار ما و مع أول اكتشاف للكتابة بدأ تسجيل المعلومات و أصبح بالإمكان نقلها عبر الزمان و المكان، و بعدها توصل العرب إلى صناعة الورق، و من ثم اكتشاف الطباعة في أوروبا، و هكذا تطورت وسائل المعلومات و تخزينها و استرجاعها إلى ما وصلت إليه اليوم بعد دخول الكمبيوتر عالم الإدارة، و قد مرت النظم المعلوماتية المستندة إلى الحاسوب بست مراحل تطور مهمة هي [50] ص ص 143 و 145 و [58] ص ص 223 و 225:

1.3.2.3.2. مرحلة التركيز على البيانات

أو ما يعرف بمرحلة نظم تشغيل البيانات، و قد بدأت هذه المرحلة في منتصف الخمسينات و استمرت حتى منتصف الستينات، و تعرف أيضا بنظم معالجة البيانات هي النظم التي تؤدي عمليات جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة للمؤسسة و معالجتها و تخزينها لحين الحاجة إليها، و تلخيصها في شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن استخدامها بواسطة الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة.

2.3.2.3.2. مرحلة التركيز على المعلومات

هي المرحلة الثانية و التي بدأت جذورها في نهاية الخمسينات و بداية الستينات و استمرت حتى الآن، حيث بدأ التركيز ليس على تسجيل البيانات و تخزينها للإطلاع عليها فيما بعد، بل لتحليلها و استخلاص نتائج منها و عرضها على شكل تقارير دورية ، أو تقارير خاصة ، أو تقارير استقصاء عن نشاطات المؤسسة، تساعد المديرين على إتخاذ قراراتهم، و هنا ظهرت نظم المعلومات الإدارية.

3.3.2.3.2. مرحلة التركيز على نظم دعم القرارات

بعد مرحلتى البيانات و المعلومات بدأ التركيز على إيجاد نظم تساعد المدير على اتخاذ قراراته في مسألة محددة، و ذلك في أواخر الستينات من القرن الماضي، و يضم النظام حزمة من أدوات الكمبيوتر التي تسمح لمتخذ القرار بالتعامل البيئي بصورة مباشرة مع الكمبيوتر دون اللجوء إلى المتخصصين في المعلومات للحصول على المعلومات الي يحتاجها عند إتخاذ قرار معين، هذا و توجد أنواع عدة من نظم دعم القرارات مثل نظم دعم الإدارة العليا و هي من أحدث نظم المعلومات و معدة لمساندة الإدارة العليا في المؤسسات.

4.3.2.3.2. مرحلة نظم دعم قرارات جماعات العمل

و هي نظم المعلومات الإدارية التي تدعم المديرين عندما يعملون على شكل جماعات (إجتماعات، مؤتمرات) بالمعلومات التي يحتاجونها في مثل هذه النشاطات، و التي تحتاج إلى معلومات خاصة لا توفرها أنظمة المعلومات التقليدية.

5.3.2.3.2. مرحلة التركيز على نظم معلومات المكاتب

ظهر التركيز على أنظمة المكاتب شديدا في بداية الثمانينات و ما زال مستمرا، و يعني هذا النظام استخدام الآلات و الأجهزة في أداء مهام و أعمال المكاتب الإدارية و التي كانت تؤدي عادة بواسطة الإنسان بهدف تسهيل الإتصالات و زيادة إنتاجية العاملين، و يشمل برامج معالجة الكلمات، و البريد الإلكتروني و البريد الصوتي و شبكات الكمبيوتر...الخ.

6.3.2.3.2. مرحلة التركيز على النظم الخبيرة و الذكاء الاصطناعي

بدأ التركيز على استخدام النظم الخبيرة في الإدارة في بداية التسعينات، هذه النظم تعتمد على ما يعرف بتطور الذكاء الاصطناعي ، و النظم الخبيرة هي أنظمة معلومات يقوم الخبراء في مجال معين بتغذية الكمبيوتر بها و تخزينها بشكل مبسط، بحيث يمكن استخدامها من ذوي غير الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها لحل مشكلة في مجال معين، و يقصد بالذكاء الاصطناعي تشبيه الكمبيوتر بالإنسان في ذكائه حيث يعتبر الذكاء الاصطناعي أكبر تطبيقات الكمبيوتر رقيا و تقديما و هي محاكات السلوك الإنساني في حل المشكلات.

و الآن يتطور هذا النظام تحت مفهوم النظم المبنية على المعرفة، وذلك لأنه يقدم النصح و المشورة لمستخدم النظام من خلال قاعدة معرفية يغذيها خبراء بشريين بالمعارف و القواعد و الخبرات المكتسبة.

بالإضافة إلى نظم المعلومات المختلفة التي تطرقنا إليها توجد أنواع أخرى تتفرع منها قد تكون أكثر تخصصا و لكنها جميعها تنطوي تحت نظم المعلومات الإدارية لأنها تساهم في تزويد الإدارة بمختلف مستوياتها بالمعلومات المطلوبة الضرورية.

3.3.2. حدود إدارة المعلومات و مقارنتها بإدارة المعرفة

لإدارة المعلومات حدود تقف عندها، مما يجعلها غير كافية في المرحلة الحالية من التطور الإقتصادي، لكنها مازالت مستعملة بكثرة من قبل المؤسسات حتى مع ظهور إدارة المعرفة التي يعتبرها البعض بديلا عنها.

1.3.3.2. حدود إدارة المعلومات

على الرغم من أهمية إدارة المعلومات و تناسبها مع الظروف التي جاءت بها إلا أنها تعاني من محدودية القدرة على إنتاج المعرفة، و لا تتلاءم مع البيئات المتغيرة السائدة حاليا، كما أنها تتجاهل البعد الإنساني الذي يؤثر في تفسير المعرفة و مضامينها، حيث يتوجب على الإدارة عدم إهمال العنصر الإنساني الضروري للقيام بعمليات التكيف الضرورية و إنتاج المعرفة، فهناك الكثير من الجوانب المعرفية التي لا يمكن لتكنولوجيا المعلومات القيام بها بدلا من الإنسان، و من أهم هذه الجوانب القدرة على التخيل و الإبداع، و استغلال الأبعاد الخفية في إنتاج المعرفة إعتقادا على الخبرة و القيم و المشاعر و تقديم المعنى و التفسيرات الشخصية للمعرفة، و كذلك إنتاج معاني جديدة للمعرفة، و هي أمور طبيعية تقتضيها عملية التجاوب مع الظروف البيئية المضطربة و زيادة قدرة المؤسسات على التعلم و التكيف، فمع تغير الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسات أصبح من الصعب تحديد المشاكل بشكل دقيق و تقديم المعلومات الازمة في الوقت المناسب كما تفترضه إدارة المعلومات [44] ص 21.

إدارة المعلومات لها عيب أساسي يتمثل في عدم استغلال الأصول المعنوية و إثارة نزاعات داخلية شديدة، و التي تهدد بالاضرار الشديد بتطور المؤسسة، أو بمردوديتها أو بالإثنين معا المشكل الآخر لإدارة المعلومات هو السهولة الكبيرة للتقليد، فمن المستحيل ضمان ميزة تنافسية على المدى الطويل بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، لأنها و ببساطة تحت تصرف الجميع، لذلك تجد المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعلومات نفسها مجبرة على ضرورة المضي أسرع فأسرع ببساطة من أجل عدم التراجع إلى الوراء فقط [41] ص 221.

2.3.3.2. العلاقة بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة

بالنسبة للعديد من لا يبدو هناك أي إختلاف بين " إدارة المعلومات" و " إدارة المعرفة " كما هو الحال بالنسبة للمعلومات و المعرفة، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر تكنولوجيا المعلومات أدوات ضرورية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في الحقيقة إلا إدارة معلومات [56] ص 11.

و بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة توجد طبيعيا عدة نقاط تقارب، فهناك فرضية تعتبر أن المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة، و هي تتبنى نظرة ناقصة في مقارنة المعرفة بالمعلومات، و أن المعرفة مرتبطة بتدفق و تخزين المعلومات و منه فإن إدارة المعرفة ترجع في النهاية كمشكل بسيط في معالجة المعلومات ، و لكن هذه الفرضية ليست صحيحة فعموما من المستحيل توليد معرفة صحيحة و بدون لبس إنطلاقا من مجموعة من المعلومات لدى عامل، خاصة إذا كان يملك معلومات غير كاملة، كما أنه من الواضح أن عمال آخرين يستطيعون إستخلاص معارف مختلفة إنطلاقا من نفس المعلومات لذا فإن العلاقة بين المعلومات و المعرفة هي جدّ معقدة من العلاقة البسيطة (تدفق- تخزين) [62] ص ص 254 256.

يشير أحد الكتاب أن التعامل مع الأشياء – الجماد – (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، و العمل مع البشر هو إدارة معرفة، و إن كان الجزء الأول صحيح فإن الجزء الثاني يعتبر ناقصا لأن إدارة المعرفة لا تكفي بالتعامل مع البشر فقط بل أيضا مع البيانات و المعلومات و المعرفة المجردة.

تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق، و رسومات التصميم المسندة بالكمبيوتر، و الجداول الإلكترونية، و رموز البرامج و هي تعني ضمان توفير المداخل، و الأمن، و الإنتقال و الخزن للمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الأصالة و الابتكار، و القدرة على التكيف، و الذكاء و التعلم، و العلاقات و الأنماط، و المهارات، و التعاون و المشاركة، و هي تدعم و تساند التعلم الفردي و تعلم المجموعات، و تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل، و قد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الإتصال، و تشجيع المحادثة، و المشاركة في المحتوى، و التفاوض حول المعاني، و لكن التكنولوجيا لا تشكل محور الإهتمام المركزي لإدارة المعرفة، و تبين البحوث و الدراسات المتنوعة أن مهارات

و أدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية، و هي تشمل على مهارات المعلوماتيين (كأمناء المكاتب) و المتمثلة في تصنيف المعلومات و أوعيتها، و إدارة قواعد البيانات النصية، و استخدام المكانز و إدارتها، و لكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك فهي تحتاج أيضا إلى [56] ص 11 12:

- عمليات يشارك فيها الأفراد و تساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة.
- نظم تتيح إنسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم.
- عمليات تشجيع تطوير و استخدام معرفة جديدة.
- ثقافة تحفز الإبداع و المشاركة في المعرفة.
- فهم أسس إقتصاديات المعرفة (مورد متنامي و ليس مستنفذ).
- طرق لقياس و تطوير القدرات المؤسسية.

من الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة العلوم و إدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات و من خلال إنشائها لقواعد بيانات و معلومات،تقوم بجمع هذه الأخيرة و معالجتها و تخزينها و بذلك تساهم بشكل فعال في خلق المعرفة و تطويرها بالمؤسسة.

3.3.3.2. نقاط الإختلاف بين إداة المعلومات و إدارة المعرفة

رأينا سابقا أن لإدارة المعلومات نقاط ضعف كثيرة لا تتلاءم مع الظروف السائدة في عصر المعرفة الذي نعيشه لذا ظهرت إدارة المعرفة و التي تغطي معظم تلك النقائص، و من هذا المنطلق يتبين أن هناك نقاط إختلاف كثيرة بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة و إستراتيجية كل منهما. إن كل مفهوم منهما يختلف عن الآخر، لأن كل مفهوم يعتمد على أسس مختلفة حيث أن [44] ص30:

- مفهوم إدارة المعلومات يقوم على إفتراض إستقرار البيئة التي تعمل بها المؤسسة ما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل على شكل سجلات و أدلة عمل و تعليمات أمرا ممكنا، أما إدارة المعرفة فتقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية و تلاؤما مع الظروف البيئية المتغيرة تتمثل بصعوبة التنبؤ الدقيق بكافة العوامل المؤثرة على التنظيم، مما يجعل تقنين كافة المعلومات

الازمة للتعامل مع تلك الظروف المتغيرة أمرا صعبا، كما أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتقنين و التوثيق (المعرفة الضمنية).

- تعطي إدارة المعلومات الأهمية الأكبر للمعلومات و البيانات و التكنولوجيا التي تستخدم لتوصيلها للموظفين أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر الإنساني المتمثل بقدرات الموظفين و خبراتهم و الإتجاهات السائدة لديهم ، و للمعاني التي يعطونها للمعلومات عند تحليلها و تفسيرها على إعتبار أنها تحدد طريقة استخدام المعلومات و الإستفادة منها.

- إن مفهوم إدارة المعرفة و على عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات و المشاركة في الإستفادة منها و نقلها من موظف لآخر و الإستعداد لدى الأفراد للتعاون فيما بينهم بحيث يعلم أصحاب المعرفة و الخبرة زملاءهم ممن لا تتوفر لديهم تلك المعارف و الخبرات.

إن إستراتيجية كل من إدارة المعرفة و إدارة المعلومات مختلفتين جدا، فمن الصعب التحول من واحدة إلى أخرى لأن [41] ص ص 210 236 :

- الإستثمارات الأساسية لكل منها ليست نفسها، كما أن تقاليد و ثقافة عمال كل منهما متباعدة بشكل مهم.

- إن استراتيجية إدارة المعرفة تسمح باكتساب أرباح أكثر بصورة أساسية إنطلاقا من الأصول المعنوية لديها، أما استراتيجية إدارة المعلومات فتسمح بتحقيق ذلك بصورة أساسية بفضل التكيف المستمر مع تطور تكنولوجيا المعلومات.

- تعتبر إدارة المعلومات الأشخاص كتكاليف يجب تخفيضها و تقوم باستبدالهم بتكنولوجيا المعلومات أما إدارة المعرفة فتعتبر الأشخاص كدخل و أهم مصدر للإيرادات و تقوم بالإستثمار فيهم.

- إن الإتجاه الإستراتيجي لإدارة المعلومات يؤكد على الرقابة، كما أن عملية الرقابة تسهل عندما تحل تكنولوجيا المعلومات محل الأشخاص و تبدو أكثر تحكما، لأنه من الأسهل مراقبة الآلات

على الأفراد و ليس من الصعب على الكمبيوتر أن يراقب آخر، أما بالنسبة لإدارة المعرفة فهي تعتمد أكثر على الثقافة و التقاليد السائدة للمعرفة، و التي زرعتها المؤسسة لدى عمالها مما يؤدي إلى رقابة ذاتية لدى كل فرد.

- إن استراتيجية إدارة المعلومات تحتفظ بالكثير من الخصائص التي ورثتها من المرحلة الصناعية و التي لا تتلاءم مع المرحلة الحالية، بينما استراتيجية إدارة المعرفة هي أكثر فعالية و لا يمكن تقليدها لأنها مرتبطة بصورة أساسية بالأشخاص و معارفهم و منه فهي أكثر تنافسية و أقل مخاطرة من إدارة المعلومات.

- تفترض إدارة المعلومات أن العمال يتصرفون وفق قدرات و معارف ثبتت لديهم بصورة نهائية و لمرة واحدة و هي تعتبر ظواهر التعلم كنتيجة ثانوية لحل المشاكل المعلوماتية فقط [62] ص256 بينما تعتبر ظاهرة التعلم أساسا قويا و استراتيجية مهمة لإقامة إدارة المعرفة.

إن إدارة المعلومات و بفضل الإستراتيجية التي تتبعها و التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الرقابة و إهمالها للعنصر البشري و تعلمه و الإكتفاء باتباع إستراتيجية المقارنة بالأداء المتميز للمؤسسات الأخرى، هي بذلك تفقد أهم عنصر للمنافسة في العصر الحالي و هو الإبداع و الابتكار المستمر، عكس إدارة المعرفة التي تسعى للتطور المستمر من أجل مواكبة الظروف المتغيرة و استغلال الفرص الجديدة بالإعتماد على العنصر البشري و تعلمه المستمر هذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الإبداع و التميز.

خلاصة الفصل 2

لقد شغل تعريف المعرفة الفلاسفة و العلماء منذ القدم من دون أن يجدوا تعريفا دقيقا يقبله الجميع، لكن يمكن أن تعرّف ببساطة بأنها نتاج نشاط العقل الإنساني عبر التاريخ، أما المعرفة التنظيمية فهي ذلك الجزء من المعرفة الإنسانية الذي يخص المؤسسات، و تنقسم المعرفة أساسا إلى معرفة صريحة يمكن التعبير عنها، و معرفة ضمنية كامنة داخل العقل البشري و تكتسب بالخبرة، و تتحول المعرفة في المؤسسة إلى رأسمال فكري، عندما يتم استغلالها في أعمال مفيدة، مما يزيد من القيمة المادية للمؤسسة.

برز مفهوم " إدارة المعرفة " مع بداية الألفية الثالثة كتطور طبيعي للفكر الإداري و مختلف الأساليب الإدارية و تماشيا مع الأحداث و التغييرات الحاصلة، تسعى إدارة المعرفة إلى خلق، و تنظيم، و نشر، و استخدام، و حفظ المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق التميّز، إعتمادا على مبادرات و أساليب خاصة بها.

يختلف مفهوم " إدارة المعرفة " عن مفهوم " إدارة المعلومات "، فهما ينطلقان من فرضيات مختلفة و يسعيان لتحقيق أهداف مختلفة أيضا، و إذا كانت إدارة المعلومات تعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و البرمجيات المتطورة، فإن إدارة المعرفة تركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد، و هذا ما يشكل العيب الأساسي لإدارة المعلومات.

الفصل 3

مؤسسة المعرفة و أهم دعائمها

نقصد بالدعائم كل ما تعتمد عليه إدارة المعرفة لإنجاح تطبيقها في المؤسسة، و تنقسم هذه الدعائم إلى دعائم متعلقة بالعنصر البشري الخاص بمؤسسة المعرفة و الذي يختلف عن الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسات التقليدية، و دعائم أخرى تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الإتصال بكل ما تحمله التكنولوجيا للمؤسسات من إمكانيات التحسين و التميز و إختصار الوقت و المسافات، و لكل واحد من هذه الدعائم تأثيره الخاص على المؤسسة يجعلها ذات طابع خاص يميزها عن المؤسسات الأخرى.

لتوضيح أهم دعائم إدارة المعرفة و أثرها على المؤسسة المعاصرة، و المعوقات التي تواجهها عند تطبيقها، قسم هذا الفصل لثلاثة مباحث حيث نتعرض في الأول إلى إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية ثم إلى إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الثاني، و أخيرا ندرس أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة المعاصرة من خلال المبحث الثالث.

1.3 إدارة المعرفة و الكفاءات البشرية

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة متميزة و متزايدة في النظريات الإدارية المعاصرة حتى أنها تعتبر في الكثير منها المورد الأساسي للميزة التنافسية في المؤسسة، و السبب الرئيسي لهذه المكانة هو العقل الذي يميز البشر عن سائر الكائنات و عن الآلات بما يحمله من معارف مختلفة و خبرات متراكمة تجعل من المورد البشري في المؤسسة كفاءة يجب المحافظة عليها و الإستفادة من معارفها لتحقيق الإبداع و السعي إلى تنميتها عن طريق حثها على التعلم المستمر، مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة، و منه إكتساب ميزة تنافسية متجددة.

لتوضيح كل ما سبق نتطرق فيما يلي لثلاثة محاور بدءا بدعم إدارة الموارد البشرية ، ثم عمال المعرفة و الإبداع و أخيرا نتناول التعلم التنظيمي.

1.1.3. دعم إدارة الموارد البشرية

بما أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها و باعتبار أن جزءا من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، فهذا يقودنا إلى الاعتقاد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة، تكتسب بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة.

1.1.1.3. إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة

تزداد أهمية العنصر البشري في المؤسسة يوما عن يوم، نظرا لكونه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة و خبرة، و لهذا السبب تطور إهتمام الإدارة بالموارد البشرية بشكل ملحوظ مع تطور الفكر الإداري.

1.1.1.1.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، و يعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية المستخدمة و من التعاريف المستخدمة: [55] ص ص 28 29 هناك من يستخدم تسمية إدارة الأفراد و يعرفها كونها « تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المؤسسة ». و يؤكد الإتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الأفراد/ الموارد البشرية على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد و المؤسسة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالإستقطاب و التوظيف و التدريب و التطوير و المكافأة. و يعرف آخرون إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع.

و يستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال : تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم للموارد البشرية، تدريب دقيق له و متابعة مستمرة و تطوير للموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها [55] ص30.

2.1.1.1.3. نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

نعلم مما سبق أن جذور الإدارة ترجع إلى الحضارات الإنسانية القديمة ، و التي ما كان لها أن تكون بدون قيادة و تخطيط و توجيه للأفراد، و بالانتقال إلى الفترة الزراعية كان صاحب الأرض هو الذي يقوم بتنظيم و توجيه الأفراد العاملين في أرضه، و منذ الوصول إلى الفترة الصناعية و بداية تطور الفكر الإداري إختلفت نظرة الإدارة للأفراد اختلافا كبيرا إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

فقد كان المشرف المباشر أو رئيس العمال هو الذي يتولى إدارة الأفراد في البدء، ثم رأت الإدارة بعد أن تزايد أعداد العاملين و كثرت وظائفهم و تنوعت مهاراتهم أن تنشئ قسما يتولى شؤونهم حتى يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالإختيار و التعيين و الأجور...الخ، بصورة أكثر علمية وواقعية، فبدأ يظهر على الخريطة التنظيمية قسم المستخدمين أو قسم التوظيف [63] ص ص 28 و 29، و هذا خلال فترة ظهور الحركة العلمية التي ترى أن القياس العلمي للعمل و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الإختيار و التعيين للأفراد المناسبين و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العمال يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية و زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح و بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع العمال و استخدام الأساليب العلمية قادت إلى زيادة حالات التذمر و انخفاض الرضا عن العمل مما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية [55] ص ص 23 25، و التي ترعى شؤون العاملين باعتبارهم آدميين و تحاول إشباع حاجاتهم الأساسية و الإجتماعية، فبدأ الإهتمام بتصميم مكان العمل و نظافته و تهويته و إنشاء النوادي، و تدريب العاملين و إكمال تعليمهم، كما أنشئ قسم لعلاقات العمل للتعامل مع النقابات التي أسست لتمثيل العمال و تتكلم باسمهم في مواجهة الإدارة ثم تحولت أقسام التوظيف و علاقات العمل و خدمات العاملين بعد منتصف القرن الماضي إلى إدارة الأفراد أو شؤون العاملين، ثم تطورت و أصبحت إدارة الموارد البشرية و التي تضم أقساما متنوعة و متخصصة للتوظيف، و التدريب، و الأجور، و المزايا، و خدمات العاملين و

تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر و رأسمال بشري، و ركيزة هامة لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة [63] ص30.

3.1.1.1.3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة نشاطات تعتبر أساسية للحصول على قوة عمل فعالة في المؤسسة و يمكن تقسيم هذه النشاطات إلى [55] ص ص 33 34 35:

- فهم البيئة و متطلباتها: يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف التالية: التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل، إستحداث برامج إدارة المسار الوظيفي، تحليل و تصميم الوظائف، تحديد كم و نوع العمال المطلوبين.

- التوظيف: تتضمن استقطاب المرشحين، و إختيار الأفضل.

- تقويم سلوك العاملين و أدائهم: و تتضمن جمع المعلومات الخاصة بالسلوك و الأداء و تحديد مستويات الأداء الفعلية ، و تقويم الأداء.

- مكافئ الأداء: يتضمن هذه الوظيفة تقييم الوظائف و تحديد الأجر و المكافأ التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.

- التدريب و التطوير: تركز هذه الوظيفة على تحديد و تصميم برامج التدريب و التطوير لزيادة قدرات و أداء العاملين.

- علاقات العمل: تهتم ب: احترام حقوق العاملين، فهم الأسباب و الأساليب المستخدمة من قبل العاملين المفاوضات و حل النزاعات مع العاملين.

- مراقبة و تقييم بيئة العمل: تستهدف هذه الوظيفة مراقبة و تقييم بيئة العمل في جانبها المادي و الإجتماعي لغرض تحقيق الصحة و السلامة المهنية أولاً و رفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً.

2.1.1.3. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة

إن إقامة نظام واف لإدارة المعرفة يتطلب نهجا مناسباً للموارد البشرية، و لما كانت برامج إدارة المعرفة موجهة نحو التقاط معرفة العاملين و استعمالها و تطويرها، فمن الضروري أن تتخذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات المناسبة، كما أنها مهياً تماماً لتطوير ثقافة المؤسسة الصحيحة الداعية إلى تشجيع تدفق المعرفة بحرية لتلبية أهداف المؤسسة و لكونها ممكناً أساسياً لسلوكيات خلق المعرفة و تقاسمها و نشرها و تطويرها [57] ص 38.

1.2.1.1.3. دعم إستراتيجية المعرفة

يجب إستعراض استراتيجيات إدارة المعرفة و دوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج إدارة المعرفة، يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، و ما هي طبيعتها، و أين تقع هذه المعرفة و ماهي الحاجات التي ينبغي تلبيتها و الفجوات التي يجب على المؤسسة أن تتردها، إن تحديد مهمة المؤسسة و نظرتها إلى المستقبل، مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، و يجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية وفقاً لأغراض المؤسسة، فإذا كان للمؤسسة مشاريع إبتكارية، فعلى استراتيجية إدارة المعرفة أن تركز على المعرفة الضمنية، وعلى استراتيجية إدار الموارد البشرية أن تركز على توظيف المواهب، أما في حالة المعرفة الصريحة، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع استراتيجية نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجة، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، و تعيين أفضل وسيلة لحيازتها و تقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، و هي التي تقيم الصلة بين استراتيجية المؤسسة و معرفة العاملين، فهي تعتبر محدّدة الحاجات و رادمة الفجوات، و لتحديد الفجوات المعرفية تقارن المؤسسات ما يعرفه العاملون فعلاً بما يجب أن يعرفوه و بذلك يمكن تحديد فرص التدريب و مواءمة التوظيف في المستقبل مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة و تتمكن عملية التوظيف و التدريب بذلك من تضيق الفجوات المعرفية و من المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية [57] ص 38 39 .

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات و المعلومات، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد و أقدمهم خبرة فيها، و يساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المفيدة بالأهمية و الإحترام كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة و الكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحثهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف و خبرات، ليس أقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالإحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير [44] ص28.

كما تمارس إدارة الموارد البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برنامج إدارة المعرفة، و هو المساعدة على إنشاء فريق إدارة المعرفة، و رسم معالم برنامج إدارة المعرفة، و وضع قواعد، فتساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي ستعمل و تحكم إدارة المعرفة [57] ص39.

2.2.1.1.3 دعم إدارة المعرفة من خلال العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية

تحتاج العمليات الداخلية في إدارة الموارد البشرية إلى إعادة بنائها الهندسي لكي تدعم نظرة المؤسسة إلى المعرفة و يجب أن تقدم عمليات إدارة الموارد البشرية الوسائل التي تضيف قيمة إلى المعرفة الخام بغية خلق معرفة معالجة، و يبين الجدول التالي التأثير الذي تتركه عمليات إدارة الموارد البشرية في عمليات المعرفة.

الجدول رقم 2 : تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة [57] ص33

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عمليات الموارد البشرية
خلق المعرفة و تنظيمها	مباشر	توظيف العاملين و تعيينهم
تنظيم المعرفة و تقاسمها	مباشر	تصميم بنية المؤسسة
خلق المعرفة و تنظيمها	مباشر	تدريب العاملين
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	تعويض العاملين و مكافأتهم عن طريق الأجور و برامج الإعراف و الترقيات
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	تقييم أداء العاملين
تنظيم المعرفة	مباشر	تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، و برامج الإرشاد، و البرامج الإدارية
تقاسم المعرفة	غير مباشر	
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	إدارة معنويات العاملين (حفزهم) : لقاءات إجتماعية، استقصاءات عن الرضا، تطوير ثقافي.
تقاسم المعرفة	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل و السلامة و كذلك دراسة ظروف العمل (الهندسة البشرية)، و نسق ترتيب المكاتب و غيرها

يبين الجدول الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة و كذلك في مرافقة عمليات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة و الحفز المناسبين لثقافة المعرفة، و إضافة إلى ذلك تمارس إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عمليات المعرفة الأخرى مثل حيازة المعرفة و نشرها بالشروع بمبادرات تهدف إلى [57] ص40:

- صياغة البيئة المؤسسية و توضيحها، و تحديد مساهمة المواقف أو الأدوار الوظيفية المختلفة فيها.
- تصميم و تنفيذ نظام إدارة موارد المؤسسة و ذلك لتقديم معلومات دقيقة و حديثة.
- موازنة استراتيجية إدارة التدريب مع استراتيجية إدارة المعرفة، و لا ينبغي أن يقتصر هذا على المحتويات و التي ينبغي أن تكون مصممة لسد الفجوات المعرفية في المؤسسة، و لكن أيضا على نمط التدريب و خلفية المدرب (من داخل أو خارج المؤسسة).

- تسهيل إجتماعات العاملين الإجتماعية في سبيل نشر المعرفة الضمنية، و المساهمة في تصميم نسق ترتيب المكاتب بحيث تتوفر على الأمكنة لإجتماعات العاملين غير الرسمية و تعمل على تشجيع تبادل الأفكار و تقاسم المعرفة.
- و أخيرا تستطيع إدارة الموارد البشرية المساهمة في توليد الثقة بين العاملين عن طريق تطوير برامج إرشادية و برامج تطوير إداري، و يسهل تضافر كل هذه الأمور للإنتقال إلى ثقافة الإفتتاح و طلب المساعدة التي تسهل التعلم و تفادي الأخطاء بطريقة جادة و منتجة.

2.1.3. عمال المعرفة و الإبداع

يبدو مفهوم عمال المعرفة و كأنه ملازم لمفهوم إدارة المعرفة ، إلا أنه ظهر قبله بعدة سنوات، أما مفهوم الإبداع فقد وجد منذ وجود الإنسان على الأرض و محاولاته للتطور، لكن يبدو جليا أن لكل من المفهومين علاقة وطيدة بإدارة المعرفة ، و هذا ما سنتبينه من خلال هذا المطلب.

1.2.1.3. مفهوم و خصائص عمال المعرفة

لمصطلح عمال المعرفة مفهوم و خصائص مميزة نتناولها فيما يلي :

1.1.2.1.3. مفهوم عمال المعرفة

أدى التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التحسينات التقنية العديدة في نظم الإنتاج و التشغيل إلى ضرورة تحول النظرة التقليدية لتركيب القوى العاملة في المؤسسات من مجرد فنيين و عمال و مديرين إلى إضافة عنصر عمال المعرفة مثل متخذي القرارات و محلي المشكلات و العاملين في مجال البحث و التطوير و المخترعين و العاملين في وظائف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، التخطيط، الرقابة، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، تقييم الأداء و المستشارين، ويرجع الإهتمام بوظائف المعرفة إلى تزايد عدد العاملين في مهن المعرفة بالمؤسسات و ذلك بسبب التكنولوجيا المتطورة و كبر حجم المؤسسات، و تزايد أهمية هذه المهن و التي تعكس خصائصها قدرة العاملين في مجالات التخطيط و الإبتكار و التجديد و إتخاذ القرارات و تأثيرهم على سلوك العاملين داخل و خارج المؤسسة [64] ص ص 327 331.

لقد ارتبط مصطلح عمال المعرفة بأعمال بيتر دروكر، لقد قدم كتابه « عصر إنقطاع الإستمرارية» الذي صدر عام 1969 مصطلح عامل المعرفة لوصف المدير المتخصص، المكتمل التدريب، الذكي، الذي يعرف قيمة نفسه و يقدر مدى إسهاماته في المؤسسة، و يفيد دروكر في كتابه أيضا، أن عامل المعرفة يرى نفسه كأبي صاحب حرفة، لا يختلف عن المحامي، أو المدرس أو الواعظ، أو الطبيب، أو المؤلف الحكومي في الماضي، و يضيف أننا نجد لدى عامل المعرفة دخل أكبر بل و ربما فرص أعظم أيضا، و ربما يدرك تماما أنه يعتمد على المؤسسة لتحقيق الدخل و الفرص، و أنه بدون الإستثمار الذي يعود للمؤسسة، فإنه لا يمكن أن تتوفر له الوظيفة، و لكنه يدرك أيضا، و هو على حق في ذلك، أن المؤسسة تعتمد عليه بنفس القدر، إن ظهور مصطلح عمال المعرفة يغير بشكل جوهري طبيعة العمل و أجنحة الإدارة حيث أن ظهور عمال المعرفة يعني أن الرؤساء لم يعودوا يعرفون أكثر مما يعرفه العمال، و نتيجة لذلك، فإن منطق التسلسل الهرمي للإدارة لا حاجة إليه، و على عكس المنطق التaylorي، يعد عمال المعرفة اليوم أكبر بكثير من أن يتم إعتبارهم كآلات و لعل ما تغير بالفعل هو أن مما يضيفه هؤلاء العمال لا يأتي من الآلات، و إنما مما يطبقونه في تشغيل هذه الآلات بما لديهم من معرفة، و بمعنى آخر، إن عمال المعرفة يحملون أدوات حرفتهم معهم أينما ذهبوا، إنهم هم و ليس مدراؤهم الذين نعتبرهم خبراء يجب عليهم استخدام مهاراتهم، و نتيجة لذلك، فإن ما يقومون به يشبه إلى حد بعيد ما يقوم به غيرهم من أصحاب الحرف، و يجب تقديرهم ليس على أساس ما يقومون بأدائه من أعمال و إنما على أساس النتائج التي يحققونها [54] ص ص 145 146 147.

إن المؤسسة التي تستعمل المعرفة بشكل مركز مؤلفة من عمال المعرفة، و هم أشخاص مبررين و مستقلين ذاتيا يدركون أن معارفهم مهمة لأجل أداء مؤسستهم، لذا و بدل تحديد مستواهم الوظيفي في الهيكل التنظيمي، من الأفضل أن يكون لديهم نوع من المرونة و الحركية، كما أن إنخراطهم و إخلاصهم للمؤسسة يعتمد على الكيفية التي تستعمل فيها مهاراتهم و الطريقة التي يكافؤون بها، فالأفراد و الفرق يجب أن يكافؤوا لأجل إبتكاراتهم و أفكارهم الجديدة و ليس فقط لأجل تنفيذهم الشديد الدقة لمهامهم [65] ص 129.

في النهاية، يمكن القول، أن عمال المعرفة هم أشخاص ذوي كفاءات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، و تكمن قيمتهم الحقيقية في المعرفة التي يخزنونها في رؤوسهم، يمكنهم أن يحققوا للمؤسسة نتائج مهمة من خلال قدراتهم على حل المشاكل و خلق أفكار جديدة و الوصول إلى الإبداع و الإبتكار، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية كبيرة، و بالمقابل فعلى المؤسسة

أن تمنحهم ثققتها و أن تعطيههم مرونة و حرية في أداء أعمالهم و في التعبير عن أفكارهم و أن تحسن مكفأتهم على إنجازاتهم لكي تشجعهم على إعطاء كل ما لديهم.

2.1.2.1.3. الخصائص الوظيفية و السلوكية لعمال المعرفة

يتميز عمال المعرفة عن العمال الآخرين بالمؤسسة بعدة خصائص منها ما يعود إلى طبيعة الوظائف التي يقومون بها و منها ما هو متعلق بسلوكهم و طبيعة شخصيتهم.

1.2.1.2.1.3. الخصائص الوظيفية

- ترجع هذه الخصائص لطبيعة العمل المعرفي و هي [64] ص230:
- عدم تكرار الوظائف و الأعباء و تنوعها، فهي وظائف إبتكارية غير روتينية.
 - يتوفر للعاملين بوظائف المعرفة سلطات كاملة لتحقيق التوازن في أداء العمل، فليس من المناسب تحديد أساليب العمل مسبقا.
 - تطول الفجوة الزمنية بين الإنتهاء من إعداد الخطة و التصميمات و بين بداية التطبيق الفعلي في وظائف المعرفة عن تلك الفجوة في الوظائف المكتبية و الإدارية.
 - بينما نجد أنه من الممكن تحديد فعاليات الوظائف المكتبية و الإدارية عند مرحلة تقييم تلك الوظائف، نجد أن فعاليات الوظائف المعرفية تتحدد بالقدر المطبق من التكنولوجيا و التجديدات.
 - يتوقف معدل إنتاجية الفرد في الوظائف المعرفية على التفاعلات المركبة للذكاء و الإبتكار و المؤثرات البيئية.
 - من الصعب قياس نتائج أعمال وظائف المعرفة بدقة، لذلك من الصعب أيضا استخدام الطرق التقليدية لقياس الإنتاجية.

2.2.1.2.1.3. الخصائص السلوكية

من الصعب تصور أن هناك من يعمل في وظائف المعرفة بالمؤسسات في غياب سلوك جماعي فعال، فنجاح الفرد في الوظائف المعرفية يعتمد على قدرته على التعاون مع الغير، و يأخذ

التعاون أشكالاً مختلفة نذكر منها [64] ص 231:

- يتكيف الفرد في وظائف المعرفة في التنظيم الجماعي مع الغير من خلال المعرفة و الخبرة و السلوك بطريقة تضمن تخفيض التهديد و النزاع.
- يعتبر العاملون في وظائف المعرفة أكثر قدرة على التجديد و الابتكار بحكم خبرتهم في حل المشكلات و مهارات إتخاذ القرارات.
- يتمتع عمال المعرفة بدوافع ذاتية عالية و رغبة متميزة في الإنجاز الذاتي، مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي يعطي أهمية للقيم الجماعية و المعرفة.
- يجب أن يتوفر لدى عمال المعرفة حرية إختيار أساليب العمل، فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسب الوظائف المعرفية في المؤسسات.

كما يمكن أن نذكر بعض الخصائص التي تميز عمال المعرفة القادرين أكثر من غيرهم على الإبداع و خلق الأفكار الجديدة و هي [66] ص 261 :

- التميز بالفضول العلمي و الرغبة في المعرفة و الإستكشاف.
- التميز بالإنتباه و قوة الملاحظة، و التمتع بالقدرة على التركيز و تحويل الإنتباه من مجال إلى آخر بسرعة.
- لديهم حصيلة واسعة من المعلومات و المعرفة المختزنة في ذهنهم و التي يلجؤون إليها للبحث عن حل غير تقليدي للمشكلة المراد حلها.
- التميز بالإنتفاع الفكري و عدم وجود موانع تحد إنطلاقهم في التخيل و التصور.
- ليست لديهم حساسيات و عقد من ناحية كيف ينظر الآخرون إليهم.
- يتمتعون باستقلالية التفكير، و عدم الميل إلى الإلتزام أو التقيد بأفكار مسبقة.
- التميز بالمرونة فيما يخص إختيار الوسائل التي تقود إلى الأهداف.
- لا يهتمون بالحقائق المجردة في ذاتها و لكن الأهم هي المعاني و الإنعكاسات لتلك الحقائق.
- يتمتعون بالطلاقة في الحديث و التعبير و سهولة الإتصال مع الآخرين.

2.2.1.3. نظرة عمّال المعرفة للعمل و طرق تحسين إنتاجيتهم

لعمال المعرفة نظرة خاصة نحو عملهم و لهم أساليب مختلفة لتحسين إنتاجيتهم.

1.2.2.1.3. نظرة عمّال المعرفة لقيمة العمل

لقد تطورت نظرة العمال لقيمة العمل فهي تختلف عما كانت عليه في الماضي، كما أنها تختلف من فئة إلى أخرى، أما بالنسبة لعمّال المعرفة فهي كما يلي [64] ص ص 332 333:

- الولاء و الإلتزام: تزداد معدلات الولاء عند عمال المعرفة أكثر من العمالة التقليدية.
- التعويضات و الأجور: يعطي عمال المعرفة أهمية للأجور و الحوافز أكثر من الآخرين.
- الإعتراف و التقدير: يبحث عمال المعرفة عن الإعتراف و التقدير بدرجة أكبر من الآخرين.
- المشاركة : يعطي عمال المعرفة أهمية كبيرة للمشاركة في العمل.
- الأمن الوظيفي: يهتم العاملون في الوظائف التقليدية بالأمن الوظيفي بدرجة أكبر من إهتمام عمال المعرفة.
- الإتصالات: تحتاج وظائف المعرفة إلى معلومات دورية عن الشركة و العمل بدرجة أكبر من متطلبات الوظائف التقليدية.
- الأهداف : يركز عمال الوظائف التقليدية على الأهداف الطويلة الأجل بدرجة أكبر من إهتمام عمال المعرفة.
- الوظائف ذات التحدي : يقبل عضو العمالة التقليدية الوظائف الروتينية بدرجة أكبر من عمال المعرفة الذين يقبلون وظائف التحدي.
- قيمة الوظيفة : يهتم عمال المعرفة بقيمة وظائفهم في المؤسسة أكثر من غيرهم.
- فرص النمو: يهتم عمال المعرفة بفرص النمو الوظيفي كثيرا.
- الإبداع: يتطلب العمل في الوظائف المعرفية أن يكون الفرد مبدعا على عكس الوظائف الأخرى.
- العمل – الأسرة و وقت الفراغ : بينما تعطي العمالة التقليدية أولوية للعمل ثم الأسرة و أوقات الفراغ، يعطي عمال المعرفة أولوية لوقت الفراغ قبل الأسرة و العمل.

2.2.2.1.3. أساليب تحسين إنتاجية عمال المعرفة

تحتاج الإدارة إلى تحسين إنتاجية وظائف المعرفة لضمان التشغيل المثالي للموارد البشرية العاملة في تلك الوظائف، و من الأساليب المستخدمة لتحقيق ذلك، مدخل سلوك التفاعل الجماعي، مدخل الحاجات الوظيفية المتداخلة، مدخل مصفوفة تقييم الأداء، و نتناول كل واحد منهم بالتفصيل كما يلي [64] من ص335 إلى ص 346:

▪ أسلوب التفاعل الجماعي : و يعتبر أكثر الطرق استعمالاً لتحسين إنتاجية عمال المعرفة، نظراً لأنه يقوم على أساس الجهود الجماعية التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية للأفراد من خلال جلسات العصف الذهني و التي تضم العاملين في الوظائف المختلفة لأجل حل المشكلات، فيستطيع الفرد المتوسط القدرات التصرف بطريقة أكثر إنتاجية عند المشاركة في الجماعات عن العمل بطريقة فردية و تعتمد هذه الطريقة على خمس مراحل أساسية: وصف دقيق للأهداف و المشكلة محل الدراسة، الإقتراحات الذاتية المستقلة للأفراد، إعداد قوائم منطقية لترتيب المدخلات و العناصر المستخدمة، توضيح و مناقشة العناصر المسجلة في القوائم بطريقة تمنع الإزدواج في القياس، مدخل رياضي لترتيب المعطيات لأغراض التخطيط العلمي.

▪ أسلوب إشباع الحاجات الوظيفية المتداخلة : و هو أسلوب لتحديد و بناء العلاقات المتداخلة و المعتمدة بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل أي مؤسسة، حيث يركز هذا الأسلوب على التعاون بين الوظائف المختلفة التي يجب أن تعمل بشكل متجانس و متفاعل من خلال الإجتماعات الدورية التي تسمح بتحديد إحتياجات كل وظيفة من الوظائف الأخرى ، و يعتمد نجاح هذه الطريقة على الفهم الحقيقي و الفعال لوظائف و أهداف الإدارة الواحدة و كذلك معرفة ما يمكن أن تحصل عليه من الإدارات و الأقسام الأخرى و هذا ما يؤدي إلى تخفيض الحواجز أمام التعاون و زيادة الإتصالات، و توفير العمل الجماعي، و كلها أمور تنمي المعرفة و تزيد فعالية العمل المعرفي.

▪ أسلوب مصفوفة تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء نفسه حافزاً قوياً و أداة فعّالة لتحسين إنتاجية العاملين بالمعرفة و سواء كانت أهداف التقييم الوصول لأهداف محددة مسبقاً أو التوصل لغايات أخرى، فهو أحد دعائم تحسين إنتاجية عمال المعرفة، و أحد أبعاد هذا النظام سؤال عمال المعرفة باقتراح نظام لتقييم أدائهم، و يطلق على هذه الطريقة مصفوفة تقييم الأداء، و يساعد هذا

النظام مدير أي فريق على تحديد نسب مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للجماعة، و بمعنى آخر إذا كان عامل المعرفة قادرا على تصميم نظام الأداء فهو سوف يكون قادرا أيضا على قبول نتائجه.

3.2.1.3. الإبداع في مؤسسة المعرفة

إن الإبداع في المؤسسة أصبح من ضروريات العصر، حيث أن التحولات الإقتصادية التي يعرفها العالم و خاصة في ميدان تطور المعرفة و التكنولوجيا، تجعل الإبداع من أهم إنشغالات المؤسسة المعاصرة [46] ص4، كما أنه هدف تسعى مؤسسة المعرفة لتحقيقه من خلال الإستغلال الأمثل لمعارفها.

1.3.2.1.3. مفهوم الإبداع

يمكن تعريف الإبداع بأنه " الجهود المنظمة التي تستهدف تنمية سلع و خدمات جديدة، أو خلق استخدامات جديدة للسلع و الخدمات القائمة." [67] ص338

و من المشاكل التي نواجهها حول الإبداع، هو عدم وجود إتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد، و البعض الآخر يقدمه كأبي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها كإنتاج، قبول، و تطبيق أفكار، عمليات، منتجات و خدمات جديدة في نطاق معين، هناك أيضا من تصور الإبداع كتبني مبكر لفكرة جديدة فريق آخر رأى أن الإبداع و التحسين يمثلان الشيء نفسه، و في الأخير نجد بعض الأشخاص يرون أن الإبداع يعني تغيير مهم دون أن يكون ثوري، أما التحليل الإقتصادي الكلاسيكي فالإبداع هو مرادف للتقدم التقني، فهو محصور في البعد التقني البحث، فضلا عن أنه يبرز و يبني بصفة مستقلة تماما عن الإقتصاد و بالتالي عن المؤسسة [46] ص ص 6 7.

و الإبداع في اللغة هو الإختراع و الإبتكار على غير مثال سابق، و بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة، و قد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على

أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد، كما يمكن أن نذكر التعريفات التالية [68]:

- الإبداع عملية تثمر ناتجا جديدا و غير عادي يتقبله المجتمع لفائدته.
- الإبداع هو التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية.

كما يمكن تعريف الإبداع بأنه إنتاج و تطبيق إبتكاري لأفكار جديدة و التي تؤدي إلى تحسين معتبر للمنتوج للخدمة، للنشاط، للهيكل، للبرامج أو للسياسة [46] ص8.

و نشير هنا إلى أن هناك من يفرق بين مصطلحي الإبداع و الإبتكار فيرى أن الإبداع هو إدخال تحسين أو تجديد على شيء موجود أصلا، بينما الإبتكار هو إيجاد أو خلق شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، بينما نجد في الكثير من المؤلفات أنها تستعملها كمصطلحان مترادفان أو متلازمان

و انطلاقا من كل ما سبق يمكن أن نقدم تعريفا للإبداع كما يلي : الإبداع في المؤسسة هو إيجاد و تطبيق فكرة جديدة من أجل إنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء قائم سواء كان سلع، خدمات، نشاطات، برامج، سياسات أو غيرها.

2.3.2.1.3. معوقات الإبداع

تعود بعض المعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي إلى الفرد ذاته، وبعضها يعود إلى المؤسسة و هي [66] ص262 :

- المعوقات الفردية :
- الإحساس بعدم الأمان.
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة.
- الخوف من الخطأ و الفشل و القلق على السمعة الشخصية لذلك.
- الخوف من الرؤساء.
- الميل إلى الإعتماد على الآخرين.

- المعوقات التنظيمية :

- المركزية الشديدة.
- الروتين الدقيق و الإصرار على إلتزام الجميع بأساليب عمل موحدة.
- الأخذ بأسباب التخصص الدقيق.
- عدم الترحيب بالتجديد و التطوير و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل.

كما توجد معوقات أخرى تخص المؤسسة تتمثل في [67] ص342:

- نقص الموارد: إن عملية الإبداع تحتاج لأموال و وقت طويل و نشاط مستمر، فإذا لم يتوافر للمؤسسة الأموال الكافية، و إذا لم تستطع جذب الأفراد ذوي الأفكار الخلاقة، فلا بد أن تتأخر في مجال الإبداع .
- الفشل في الإعراف بالفرص: فإذا لم تكن المؤسسة بارعة في عملية الإعراف بالأفكار الإبداعية و تقييمها التقييم السليم، فإنها تفشل في انتهاز الفرصة الرابعة.
- مقاومة التغيير: هناك إتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و إذا كان الإبداع يعني سلعا و طرقا جديدة و تغييرا في المراكز، فهو وضع يقاومه العاملون عادة.

3.3.2.1.3. محفزات الإبداع في المؤسسة

- توجد بعض الطرق و الأساليب التي تنفع الأفراد في المؤسسة و تحفزهم على الإبداع فبصفة عامة على المؤسسات أن [69] ص ص 151 152:
- تدعم و تشجع الأفراد على طرح آرائهم و أفكارهم و على طرح الأسئلة مهما كانت.
 - وضع هيكل تنظيمي يدعم و يشجع حرية التفكير و ديمقراطية العمل و تنمية روح التعاون و المشاركة و احترام أفكار الآخرين.
 - الإعراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
 - القدرة على التكيف مع المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية.
 - النظر إلى المؤسسة كجزء من البيئة الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و القانونية و التعليمية و غيرها، مما يؤدي إلى شمولية التفكير و توسيع الرؤيا.

كما توجد بعض الأساليب التي تزيد القدرة على الإبداع و الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة و بمدير المؤسسة أيضا و هي [66] ص ص 268 269:

- توسيع الأفق المعرفي ، بحيث لا يجب على الفرد أن ينحصر في مجال تخصص ضيق، و إنما عليه أن يتوسع إلى المجالات المعرفية المتصلة بتخصصه.
- التعمق في مجال التخصص، مع حاجته إلى تعدد نطاق المعرفة، إلا أن الفرد لا يستطيع إهمال تخصصه الأصلي، لذا عليه مواصلة البحث و الإطلاع على كل جديد فيه.
- التجوال في المؤسسة و تبادل الأحاديث و الأفكار مع مختلف العاملين و الإستماع إلى شكاويهم و تعليقاتهم.
- التحديد الدقيق للمشكلات، فالمدير مطالب بأن يتبع أسلوب خلاقا مع المشكلات لإمكان الوصول إلى أفكار جديدة تساعد في حلها.
- إصطياد الأفكار، على المدير أن يبحث عن الأفكار في كل مكان، و من كل إنسان و عليه ألا يستبعد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من أي شخص.
- عدم القنوط و اليأس، سواء بالنسبة للمدير أو لبقية العمال.

و لعل الحافز المباشر لتشجيع الإبداع في أي مؤسسة هو نظام العوائد أو المكافآت، هذا النظام يجب أن يتضمن حوافز مالية و حوافز معنوية، حيث أن شعور العاملين بالتقدير المالي و المعنوي لأفكارهم الإبداعية، يمكن أن يوقد حماسهم في هذا الإتجاه، و ينبغي التأكيد على أن جهود المؤسسة في مكافأة الإبداعات الناجحة يجب أن لا ترتبط بالإتجاه نحو معاقبة أصحاب الإبداعات التي تثبت فشلها [67] ص 242.

4.3.2.1.3. علاقة الإبداع بالمعرفة و إدارتها

لقد كان الإبداع من قبل خاص فقط بمصالح البحث و التطوير للمؤسسات الكبيرة، لكن حاليا نلاحظ تعدد أماكنه و ممثليه، حيث أن التخطيطية التي كانت تميز الإبداع تركت مكانها لتشابك و تداخل تنظيمي معقد بين البحث و التطوير ، تنظيم الإنتاج ، التسويق ، و ذلك راجع للمحيط المعقد و المتميز بديناميكية متزايدة ، و في هذه الحالة يجب إعادة النظر في مصادر الإبداع ، فهذا الأخير لا يعتبر فقط كنتيجة لمرحلة من مراحل البحث و التطوير، و لكن ناتج أيضا عن مخزون المعارف المتاحة بصفة عامة ، من هنا إذن يجب التمييز بين النموذج الكلاسيكي للإبداع ، و هو نموذج خطي

أين الإبداع خاص بمصالح البحث و التطوير و يتطلب خبراء و موارد كبيرة من أجل نتائج عادة ما تكون صعبة التحقيق ، و النموذج الدائري الحديث الذي تساهم فيه أكثر فأكثر مجموع الأصول المعرفية للمؤسسة و يرتكز على إدارة المعرفة [46] ص8.

و يرى دروكر، أننا تعلمنا الإبداع، لأننا لا يمكن أن نتوقع أن تراكم الكفاءة و المهارة و المعرفة و المنتج و الخدمات و هيكل الوقت الحاضر، سوف تظل تقي بالعرض لفترة طويلة، ولم يكن التغيير كبيرا إلى حد أن سرعة التراكم كانت أكبر، و بالأحرى يعني ذلك أن مركز جاذبية المعرفة في حركة على نحو دائم، و هذا يعني أن حركية المعرفة و تراكمها يؤدي بالضرورة إلى الإبداع، و يضيف دروكر، أن علاقة الإبداع بالنوع و العبقرية ضعيفة للغاية، و علاقته ضعيفة جدا أو لا علاقة له إطلاقا بالأفكار الموحاة، بل هو عمل شاق و منهجي [28] ص ص413 514، أي أن المؤسسة تستطيع أن تدفع جميع عمالها للإبداع دون أن يكونوا عابرة أو أذكاء جدا.

هكذا إذن توجد علاقة هامة ما بين الإبداع و إدارة المعرفة، فالإبداع يمر أساسا بالتوفيق الجيد بين المعارف المتواجدة بالمؤسسة أو خلق معارف و تطوير كفاءات جديدة، فهو يرتكز على التشابك الصحيح بين المعارف الضمنية و المعارف الصريحة، والإبداع الناجح لا يأتي من المعرفة المستوردة من خارج المؤسسة، فالمعارف الصريحة المتحصل عليها لا تكون إلا شرطا لنجاح الإبداع، لأن هذا الأخير يرتكز أساسا على المعارف الضمنية و بصفة أوسع على المهارات المتوفرة و المطورة في المؤسسة و بما أن هذه المعارف صعبة التقليد و دائمة، فهي تعطي طابع خاص للإبداع و تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق [46] ص ص17 18.

نستخلص من ذلك أن تراكم المعرفة في المؤسسة هو أساس الإبداع، و أن كل العمال في مؤسسة المعرفة قادرين على الإبداع، لذا فنحن نحتاج إلى إدارة المعرفة في المؤسسة لتنظيم مختلف معارفها بشكل يضمن لها تحقيق الإبداع و منه التميز و النجاح.

3.1.3. التعلم التنظيمي

لم نعد نرى العالم في عصرنا الحالي ثابت و ممكن التوقع، و لكنه فوضوي، خاضع لتغيرات غير متوقعة، و لكن يمكنها أن تخلق فجأة فرص رائعة لمن تحضروا لها، و في بعض الأحيان تهديدات حتمية لمن هم بطيئي التفاعل معها، لذا على المؤسسة التكيف مع تطور حاجات المستهلكين

و مع التهديدات و الفرص الجديدة، و ذلك بالتعلم من هذه التغيرات و خلق شروط مناسبة للتعلم داخل المؤسسة للوصول إلى المرونة الضرورية [35] ص ص 11 12.

1.3.1.3. مفهوم التعلم و التعلم التنظيمي

يختلف مفهوم التعلم عن مفهوم التعليم، فالتعليم يتم بطريقة رسمية في المدارس و الجامعات و هو بمثابة مؤثر خارجي على الفرد ، أما التعلم فهو يتم خارج التعليم الرسمي، و مصدره الخبرة أو التجربة التي يتعرض لها الإنسان، و هو ينبع من داخل الشخص، و يشتمل على ما يحتويه الإنسان من خبرات و معلومات و عادات و قيم [70] ص 50.

1.1.3.1.3. مفهوم التعلم

إن عملية التعلم معقدة، و لذلك يصعب أن نحدد لها تعريفا شاملا و متفقا عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني، و من تعريفاته [70] ص 50 :

- عرف " جلفورد" التعلم بأنه: « التغيير في السلوك الإنساني و الذي ينتج عن وجود مثيرات»
- و يعرفه "الحناوي" بأنه: « التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة و التي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى».
- كما يعرفه آخرون بما يلي [29] ص 224 :

- يعرفه " السلمي" بأنه: « أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني.»
- و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو : « إكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة لتعرضه لتجارب و خبرات إجتماعية »
- كما يعرف عبد الحميد محمود و آخرون التعلم بأنه: « العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير من خلال الإستجابة لموقف مواجه، بشرط أن لا ترجع خصائص هذا

التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب، أو العقاقير، أو الأدوية...»

ومنه يتضح أن التعلم هو تغيير ثابت في السلوك أي يكون مستقرا و له صفة الدوام النسبي مع الزمن، ينتج هذا التغيير من الخبرة و التجربة و ليس من النمو الطبيعي للإنسان [70] ص51، حيث أن عملية التعلم تحدث عندما يتعرض الإنسان إلى موقف لا ينجح فيه نمط السلوك المعتاد مما يضطره لتعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد، أي أن التعلم في حقيقته هو استفاضة الإنسان من معلومات جديدة و استثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الجديد [29] ص ص 224 225.

2.1.3.1.3 مفهوم التعلم التنظيمي

لقد رأينا سابقا أن المؤسسة المعاصرة تعتبر كائنا حيا ينشأ و ينمو و يتطور، و مثلما هو الحال مع الكائنات الحية لابد أن تواجه المؤسسة دائما جوانب جديدة و غير مألوفة في حياتها خاصة في هذا الزمن المتمسم بالتغير المستمر [71] ص13.

و من هنا يجوز أن نتصور المؤسسة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى إكتسابها أنواعا جديدة من السلوك و التخلي عن أنماط السلوك القديمة، و من ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار إشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما « التعلم التنظيمي » و « المؤسسة المتعلمة » و يتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المؤسسات من تطورات و كذا ما يهددها من مخاطر حال تتجمد و تنعزل عن التعامل و التوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط و كذا في محيطها الذاتي، و يقصد بالتعلم التنظيمي ما يكاد يعادل المعنى الذي تعرفنا عليه بالنسبة للإنسان، أي أن يتغير السلوك (الممارسة) في المنظمة بناء على المواقف المواجهة التي تتعرض لها، فالمؤسسات شأنها شأن الإنسان تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمات و الفرصة، و في كل موقف متغيرات و عوامل و قوى متصارعة و متفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية، إما فرصا أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع، أو أن هناك مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المؤسسة و تحرمها من ميزات و قدرات كانت تستثمرها و تعود عليها بالمنافع و الإيجابيات، و في كلتا الحالتين يكون على المؤسسة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد، و

منه تكون المؤسسة قد تعلمت، و في حالة ما فشلت المؤسسة في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه نتائج سلبية قد تنتهي بانتهيارها و فنائها [29] ص226.

إن المسلمات و طرق الإدارة القديمة أصبحت من الماضي، و يجب على المؤسسات في الحاضر التكيف مع بيئة جديدة أكثر تغيراً، و أن تكون أكثر مرونة، و أن تجدد كفاءاتها باستمرار و أن يأخذ معنى « التعلم طول الحياة » أو « التعلم المستمر » فيها مكان المخطط السابق أين فترة التكوين تكون متبوعة بفترة نشاط [35] ص13.

3.1.3.1.3. كيفية حدوث التعلم التنظيمي

إذا كانت المؤسسات عبارة عن كائنات معنوية ليس لها وجود في ذاتها، و لكن تتجسد من خلال ما تتظمه من عناصر مادية و بشرية، و من ثم فإن المؤسسة ليست هي من يتعلم كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى و لكن البشر الذين يشتغلون فيها و الذين يتعاملون معها هم الذين يتعلمون، و بالتالي فإن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي يتاح للعاملين فيها و المتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء و أساليب عمل و أنماط تعامل تختلف عما اعتادوا عليه [29] ص227.

و لهذا كان لزاماً على المؤسسات أن توفر للعاملين فيها فرص تراكم الخبرات من خلال التواصل مع العملاء و المنافسين، و الخبرات العلمية الشخصية، و العمل الجماعي، و استخلاص الدروس التي تحصل في العمل، و على المؤسسة و إدارة الموارد البشرية فيها و من أجل تعزيز فرص التعلم للعاملين فيها، توفير أعمال على درجة مناسبة من التحدي من خلال إتباع عدة إستراتيجيات منها، توسيع العمل، إثراء العمل، و تدوير العمل، و كذلك تغيير المفاهيم و أنماط السلوك السائدة من خلال نقل المعرفة عن طريق المحاضرات، و توفير فرص الدراسة الذاتية للعاملين، و من أهم مؤشرات توفر بيئة تعليمية: شعور العاملين أنهم مازالوا بحاجة لمزيد من التعلم و أنهم يطبقون ما يتعلموه، و رغبتهم بتبادل المعرفة و مشاركتهم غيرهم فيما تعلموه [44] ص 23.

.24

و يحدث التعلم التنظيمي إذا توفرت الشروط التالية [29] ص 229 230:

- أن يدرك العاملون في المؤسسة و المتعاملون معها حدوث تغيرات في الظروف المحيطة.
- أن يتبنوا الفرص و التهديدات التي تطرحها هذه التغيرات و تأثيرها على المؤسسة و عليهم.
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أنماط سلوكهم ليساعدوا المؤسسة و أن يضعوها موضع التطبيق.

إذن فالتعلم التنظيمي هو في الأساس إكتساب أعضاء المؤسسة و المتعاملين معها أنماط سلوكية مغايرة نتيجة للتغيرات التي تحدث في محيطها، و مع توفر البيئة الإدارية المساعدة.

2.3.1.3. نظريات التعلم التنظيمي

أشهر من كتب عن التعلم التنظيمي هم كل من أرجيريس و شون (Arggris-Schon) من جهة و كانا أول من استعمل مصطلح « المؤسسة المتعلمة » و بيتر سينج (Peter Senge) من جهة أخرى، و لعل أعمال هذا الأخير كانت أكثر شهرة.

1.2.3.1.3. نظرية أرجيريس و شون

كان أرجيريس الأول الذي استعمل مصطلح " المؤسسة المتعلمة " على أساس أنه يعني قيام الشركة بالتعلم أثناء العمل، مع تعديل طريقتها في أداء الأعمال باستجابة كاملة لما تتعلمه و قد كان أرجيريس مهتما و متأثرا بشكل كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية لذا قام بفحص العمليات التعليمية، و هو يقول ما يلي: « يعرف أكثر الناس التعلم بشكل ضيق للغاية على أنه حل للمشكلات، حيث يركزون على تصحيح الأخطاء و تحديدها في البيئة الخارجية، إن حل المشكلات يعد أمرا هاما، و لكن إذا أريد للتعلم أن يتواصل فإنه يتعين على كل من المدراء و الموظفين أن ينظروا بصورة إنتقادية لسلوكهم و أنفسهم » [54] ص188.

لقد تم العمل بما أنتجه كل من أرجيري شون خاصة في كتابهما الصادر عام 1974 بإسم « العمل بالنظريات » و كتابهما الصادر عام 1978 بعنوان « التعلم التنظيمي » ، و الذي ابتكرا فيه نموذجين أساسيين للتعلم التنظيمي [71] ص113، يقوم النموذج الأول على حل مشكلات

محددة بناءاً على مقدمات منطقية قائمة، و هو ما اصطلح على تسميته بالتعلم أحادي الحلقة، أما النموذج الثاني للتعلم فهو إرساء مقدمات منطقية جديدة أي نماذج أو مناهج أو منظورات تلغي المقدمات المنطقية الموجودة، و قد اصطلح على تسميته بالتعلم ثنائي الحلقة ، يعد الدفاع عن النشاط الأول في النموذج الأول من المؤسسات، حيث يكون المدراء على استعداد لإبتلاء الآخرين بالتغيير، و لكنهم يقاومون أية محاولة لتغيير أفكارهم أو ممارساتهم في العمل، حيث يسمح إكتشاف و تصحيح الخطأ في هذه المؤسسات بتنفيذ سياستها الحالية و تحقيق أهدافها الجارية أما في النموذج الثاني، فيتم إكتشاف الأخطاء و تصحيحها بطرق تتضمن تشكيل المعايير و السياسات و الأهداف من جديد، و يقوم المدراء بالتعلم مع الآخرين و يستجيبون للتغيير، و هنا تبرز دائرة فعالة للتعلم و الفهم، و يختتم كل من أرجيريس و شون بالقول أن معظم المؤسسات تنجح في مجال التعلم أحادي الحلقة لكنها تجد صعوبة كبرى في التعلم ثنائي الحلقة [54] ص 188 189.

2.2.3.1.3. نظرية سينج

لقد عاد المفهوم الكامل للتعلم إلى جدول الأعمال عند طباعة و نجاح الكتاب الذي ظهر عام 1990 بعنوان النظام الخامس و الذي كتبه "بيتر سينج"، و لقد قدم هذا الكتاب مفهوم المؤسسة المتعلمة لعامة الناس، و كان هذا المفهوم نتاجاً لأبحاث واسعة النطاق أجراها سينج و فريق عمل معه في المركز الخاص بالتعلم التنظيمي، التابع لمعهد ماستشوتس للتكنولوجيا و مدرسة سلون للإدارة، و في هذه الأبحاث يفيد سينج بأن التعلم من الماضي يعد أمراً حيويًا لتحقيق النجاح في المستقبل و يقول أن المؤسسة المتعلمة تعد في أبسط صورها، مجموعة من الناس الذين يقومون باستمرار بتعزيز قدراتهم على إبتداع مستقبلهم، و أعلن سينج أن المؤسسات التي تنجح هي التي تكتشف كيف تصل إلى تسخير إلتزام و طاقة منسوبها للتعلم على جميع المستويات في المؤسسة، و يجب على المدراء أن يتحولوا إلى باحثين و مصممين بدلاً من أن يكونوا مجرد منظمين و مراقبين، و أن يشجعوا موظفيهم على تقبل الأفكار الجديدة، و على الصراحة و العمل المشترك [54] ص 190 191.

و قد سلم سينج بأن هناك مؤسسات كثيرة تعاني حالة "عجز عن التعلم" و قد طرح نظريته كنموذج عملي لعلاج الحالة، و قد ذهب إلى أن المؤسسة المتعلمة لديها القدرة على ممارسة التعلم التوليدي (أي الفاعل) و التعلم التكيفي (أي السلبي) كمصدرين مستدامين للميزة التنافسية [71] ص 114.

و وفقا لسينج فإن التعلم التنظيمي يتم من خلال آليات يسميها العلوم الخمسة و هي [29] ص 227 228 :

- التعلم ببناء " النماذج الفكرية " التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة و تفسر له حركتها و تأثيرتها.
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم و وجهات نظر مشتركة مع الآخرين أي بناء رؤية مشتركة.
- " التمكّن الشخصي " من خلال تنمية القدرات الفردية لإملاك المعرفة في مجال التخصص.
- " التعلم الجماعي " من خلال العمل في فريق.
- تبني " التفكير المنظومي " الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة ما و يحدد العلاقات بينها، و يرى الجزء من خلال الكل.

و من هذه الآليات الخمس، أكد سينج على أهمية " التفكير المنظومي " باعتباره المنهج الذي يحقق التكامل بين المناهج و يحولها إلى صورة متماسكة للنظرية و التطبيق، و يرى سينج أن المؤسسة المتعلمة مكان يكتشف فيه الأفراد باستمرار كيف يصنعون واقعهم و كيف يغيرونه [71] ص 115.

3.3.1.3. التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة

ينشأ التعلم التنظيمي و يعم أرجاء المؤسسة و مستوياتها بدرجات أكبر و اسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و تحليلها و تفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المؤسسة ، و بذلك تعتبر عملية الرصد و التحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، و نستطيع القول أن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة و تحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيء البيئة الصالحة لنشأة و نمو التعلم التنظيمي، من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة و الساعية إلى تدعيم تطبيقاتها يقومون بتسريع التعلم من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة و حق إتخاذ القرار، بل تعمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة و تتيح لهم حرية الحركة و المشاركة في إتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، و من ثم الإنتقال بالممارسة من

مستوى إلى آخر وفق تطوات المواقف و متطلباتها، أي تحفز على سرعة و عمق التعلم التنظيمي [29] ص 231.

1.3.3.1.3 نظريات التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة

بالرغم من وجود صلة بإدارة المعرفة، إلا أنه توجد بعض الحدود الجوهرية في الأدبيات التي تناقش التعلم التنظيمي، أو لها، مثلما هو واضح من كتاب سينج و مع إستعماله لمصطلحات مثل « النماذج الفكرية » و « الرؤية المشتركة » و « التفكير المنظومي » يبدو نموذج العلم الخاص بالمؤسسة المتعلمة مرتبطا بنظرية إدارة المعرفة، إلا أنه نادرا ما يستخدم كلمة « معرفة » و لا يطرح أي أفكار حول كيفية خلق المعرفة، كما أن نظريات التعلم التنظيمي تفتقر بالأساس إلى النظرة التي مؤداها أن تنمية المعرفة هي إحدى مقومات التعلم، و معظمها واقع في فخ المفهوم السلوكي الخاص بـ " المثير-الإستجابة "، ثانيا، ما تزال معظم هذه النظريات تستخدم مجاز التعلم الفردي، و لم تقم بصياغة نظرة شاملة حول ما يشكل التعلم التنظيمي، ثالثا، يوجد إتفاق واسع الإنتشار على أن التعلم التنظيمي عملية تغيير تكيفي تتأثر بالخبرة الماضية و تركز على وضع أو تعديل قواعد العمل الروتينية و تدعمها الذاكرة التنظيمية، ونتيجة لذلك تخفق النظريات في تصور فكرة خلق المعرفة، أما الحد الرابع فيتصل بمفهوم التعلم ثنائي الحلقة، حيث يفترض أرجريس و شون أنه يصعب على المؤسسات ممارسة التعلم الثنائي الحلقة، أما من منظور إدارة المعرفة، فإن التعلم ثنائي الحلقة لا يمثل مهمة خاصة و صعبة بل نشاطا يوميا للمؤسسة، و تقوم المؤسسات باستمرار يخلق معارف جديدة من خلال إعادة هيكلة المنظورات أو الأطر أو المقدمات المنطقية القائمة بصورة يومية، بعبارة أخرى، القدرة على التعلم الثنائي الحلقة هي عنصر داخل في بنية و نسيج المؤسسة الخالقة للمعرفة [71] ص ص 115 116.

2.3.3.1.3 التعلم التنظيمي، المعرفة و التميز

يعتبر التعلم التنظيمي ذو أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم و الأسرع لإستثمار و تفعيل أهم ثرواتها و هي ثروة الفكر و الطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، و يؤدي التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال [29] ص ص 234 235 :

- إستثمار طاقة البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة، أو المفاهيم و الأسس الفكرية و النظرية لموضوع ما، و كذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم و النظريات في مواقع العمل و تحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- إتاحة الفرص للأفراد لتبادل الخبرات، و التواصل مع الرؤساء و المشرفين، و الإنفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، و تجديد معارفهم و مهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، و التعرف المستمر على نتائج تقويم الأداء، و كذلك ردود أفعال العملاء حول المنتجات.
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد و الجماعات ومن ثم ييسر إنتقال الخبرات و تنمية الرؤى المشتركة.
- تخطيط و تيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين حسب مطالب عملهم، و ضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم و إكتساب الجديد من المعرفة و المهارات.
- إزالة موانع التعلم و معوقات إكتساب المعرفة و تنمية المهارات، و أهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة لقطاعات منعزلة و تمارس مركزية مشددة، و التي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين و ليس باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة و متفاعلة.

2.3. إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أهم ما يميز عصرنا الحديث، و باتت تلعب دورا رئيسيا في الإقتصاد العالمي ولا غنا للمؤسسة العصرية عنها مهما كان مجال عملها، إلا أن كل الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات المستعملة في المؤسسات إلى وقت قريب كانت تقوم بتبسيط تدفق المعلومات فقط، في حين أن التكنولوجيا الحديثة مفيدة خاصة لإدارة المعرفة لأنها تهدف إلى دعم العمل الفكري و إلى حفظ و نشر و خلق المعرفة بالمؤسسة، و هذا ما سنبينه من خلال أولا: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ثم ثانيا : تكنولوجيا ترميز، تخزين و إكتساب المعرفة، و ثالثا: تكنولوجيا نشر و تبادل المعرفة و دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة.

1.2.3. ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

سنتناول من خلال هذا المطلب مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على المؤسسة و كذا أهم وسائلها.

1.1.2.3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، مميزاتها و تأثيرها على الإدارة

إن تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تحديد مميزاتها يساعد على معرفة كيفية تأثيرها على المؤسسة و إدارتها.

1.1.1.2.3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من قسمين، الأول هو تكنولوجيا المعلومات و القسم الثاني هو تكنولوجيا الإتصال.

و تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل و تتمثل في المعدات (Hardware) و البرمجيات (Software) و الشبكات و قواعد البيانات و غيرها [60] ص293، فتكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات و وسائل يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها هو وسيلة و ليس هدفا في حد ذاته، و يعد الكمبيوتر الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال و معالجة البيانات و المعلومات، و القدرة على تخزينها و استرجاعها [59] ص191.

أما بالنسبة لتكنولوجيا الإتصال فيمكن القول أنها، مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو المؤسسي، و التي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة، و تخزينها، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الإتصالية المسموعة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية، و نقلها من مكان إلى آخر، و تبادلها، و قد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الإتصال [26] ص25.

و يمكن القول أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة، و التي عرفت بثورة الإتصالات كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الإتصال العالمية [59] ص197، و بناءا عليه، فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه وسائل الإتصال، فترابطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات و هو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من خلال التواصل عبر شبكات التلفون أو عبر الأقمار الإصطناعية، و ما نتابعه على شاشات التلفزيون من معلومات تأتي من كل مكان في العالم، و النتيجة الراهنة لثورة المعلومات هي إندماج تقنياتها المختلفة مع وسائل الإتصال من أجل مزيد من التيسير على المستخدمين من الجمهور، مما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال [26] ص26.

2.1.1.2.3. تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الإدارة و المؤسسة

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال دورا كبيرا في تحديث و تطوير أعمال الإدارة، فهي تعمل على خلق الحاجة إلى أنواع عديدة من الوظائف و المهارات، و تدخل تغيرات على التنظيمات و العمليات الإدارية كما يلي [26] ص ص192 193:

- تقليل عدد الأفراد العاملين و الذين يقومون بوظائف روتينية و إشرافية، كما تساعد على زيادة قوة الأفراد المتخصصين فيها نتيجة الحاجة الماسة إليهم.
- تعتبر اداة فعالة لتخفيض الحجم و إعادة التنظيم، و العمل على تقليل الإدارات الوسطى، كما تساعد زيادة مجال رقابة الإدارات العليا، و العمل على لامركزية إتخاذ القرارات.
- تساعد على قنوات الإتصال و زيادة سرعة تدفق المعلومات، و منه المساعدة في تحسين إتخاذ القرارات.

نضيف إلى ما سبق التأثيرات التالية [58] ص ص230 231 :

- تساعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة و تكريس مزيد من الوقت و الجهد للتخطيط الإستراتيجي و رسم السياسات.
- أصبحت الإدارة العليا تتحمل مسؤوليات إبداعية تجديدية و تنظيمية إضافية بسبب إرتفاع معدلات التغير و التقادم.

- تطوير أساليب إدارية حديثة كالجتماعات و التفاوض و عقد الصفقات عن بعد.
- تساهم في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف و التأقلم السريع مع بيئة العمل، و ذلك من خلال تخزين و معالجة و استرجاع المعلومات و تقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
- و لعل أهم تأثير لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الإدارة هو إنهاء علاقات السلطة و القوة المبنية على السلم الهرمي و تكسر الحواجز بين فئات الوظائف و المهن، و حل محل السلطة التقليدية عضوية الفرد في الشبكة و أصبح أساس القوة المعرفية.

3.1.1.2.3. مميزات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة

تتسم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة بصفات تميزها عن وسائل الإتصال التقليدية و أبرز هذه الصفات [26] ص ص 34 35:

- التفاعلية : و يقصد بها إمكانية تبادل الأدوار بين المشاركين في عملية الإتصال، حيث المرسل يستقبل و يرسل في الوقت نفسه ، و كذلك المستقبل.
- الاجماهيرية : و تعني أن الرسالة الإتصالية من الممكن أن توجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، و ليس إلى جماهير ضخمة، أي وصول الرسالة من منتجها إلى مستهلكها مباشرة.
- قابلية التحرك أو الحركية : فهناك وسائل يمكن لمستخدميها الإستفادة منها في الإتصال و تلقي المعلومات من أي مكان إلى آخر أثناء حركته مثل التليفون و الكمبيوتر النقال.
- قابلية التحويل : و هي قدرة وسائل الإتصال على نقل المعلومات من وسيط لآخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة و بالعكس.
- قابلية التوصيل : و تعني إمكانية توصيل الأجهزة الإتصالية المتنوعة بأجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة أو البلد الصانع لها.
- الشبوع و الإنتشار: و نعني به الإنتشار الواسع لوسائل المعلومات و الإتصال حول العالم و بين كل طبقات المجتمع، حيث كل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول لضرورة.

- التدويل أو العالمية : البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الإتصال و المعلومات هي بيئة عالمية، حتى تستطيع المعلومة الإنتقال عبر الحدود الدولية في أجزاء من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان في العالم.

2.1.2.3. وسائل و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

تقوم ثورة المعلومات و الإتصالات على عدد من التقنيات، أهمها الكمبيوتر، و خاصة الكمبيوتر الشخصي إضافة إلى عدد كبير من البرامج و التطبيقات، كذلك البنى التحتية حيث إنتشار الكمبيوتر و الأجهزة المتطورة إلى جميع أنحاء العالم، مما جعل عملية نقل الصوت، و الصورة، و النص أمرا غير مستحيل بواسطة ما يعرف بوسائل الإتصال المتعددة أو الوسائط المتعددة (Multimédia)[59] ص ص 193 194 .

1.2.1.2.3. مفهوم وسائل الإتصال المتعددة (Multimédia)

يطلق تعبير « وسائل الإتصال المتعددة » على منتج معين أو خدمة تمزج بفضل الترجمة إلى اللغة المعلوماتية أو الرقمية، معطيات معينة كانت من قبل تستثمر منفصلة مثل: النص و الأصوات و الفيديو و الصور الفوتوغرافية و الرسوم و غيرها، و يكون العمل على وسائل الإتصال المتعددة تفاعلي على العموم، حيث يستطيع المستخدم الإنتقال من خدمة إلى أخرى و يبحر عبر بناء متفرع بكل حرية، إن القواعد الأساسية بسيطة - نص، صوت، صور، فيديو - و التطبيقات كثيرة، هذا الإنقلاب الرقمي بالإمكانات المقدمة على شكل خدمات جديدة، يطل جميع مجالات النشاط الإقتصادي أو التي تخدم المصلحة العامة: الطب المتلفز، الخدمات الإدارية عن بعد، التجارة الإلكترونية، تبادل المعطيات داخل المؤسسة وخارجها، المكتبات الافتراضية المعاملات الإلكترونية... الخ، و يمكن القول أن الركيزة الأساسية لهذا المزيج الإتصالي هو أولا القرص المضغوط (CD-ROM) و الذي يمكن قراءته بواسطة قارئ متصل بجهاز كمبيوتر و ثانيا و الأهم هي الشبكات و بصفة خاصة الأنترنت التي تعتبر أهم وسيلة إتصال متعددة على الإطلاق [72] ص ص 8 9 ، بالإضافة إلى ظهور دعائم أخرى مثل القرص الرقمي المتغير (Digital Versatile Disc) DVD و أجهزة التصوير و كاميرات الفيديو و من أحدث وسائل الإتصال المتعددة ما يعرف بالـWAP (Wireless application protocol) و هو مجموع بروتوكولات و مواصفات و التي تسمح للهواتف النقالة بالإتصال و الإبحار في الأنترنت و إرسال البريد الإلكتروني، مما يسمح

بوضع الأنترنت في الجيب، و أيضا يمكن وضع الأنترنت في السيارة لأجل تفحص البريد الإلكتروني، أو معرفة الأحوال الجوية وحالة الطرقات [73] ص4.

2.2.1.2.3. الكمبيوتر

الكمبيوتر هو الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال و معالجة البيانات و المعلومات و القدرة على تخزينها و استرجاعها، مما يؤدي إلى تبسيط الأعمال و على وجه الخصوص الأعمال الإدارية من تخطيط و تنظيم و اتخاذ قرار [59] ص191.

و الكمبيوتر هو الآلة التي تهتم بالمعالجة الآلية للمعلومات و هو يعمل حسب برامج تتكون من تعليمات حسابية و منطقية مشفرة بشكل رقمي، هذه الشيفرة تستعمل النظام الثنائي المكون من رقمين: 0 و 1 يتناسبان مع حالة مرور الدارة (الرقم 1) أو عدم مرور الدارة (الرقم 0)، و الكمبيوتر مكون باختصار من : أولا عناصر دخول و عناصر خروج، هذه العناصر أو التجهيزات تسمح للكمبيوتر بالإتصال بالعالم الخارجي و الخاص بالإنسان للحصول على المعطيات و عرض النتائج و ثانيا وحدة التشغيل المركزية أين يتم معالجة و تخزين البيانات و المعلومات و هي مرتبطة بالعناصر الأخرى بواسطة كابلات (أسلاك) تسمح بتحويل البيانات من جهاز إلى آخر بالإضافة إلى كابلات أخرى تغذي الكمبيوتر بالدارة الكهربائية [74] ص ص 5 6 7.

3.2.1.2.3. دعائم التخزين

دعائم التخزين هي وسائل تسمح بتخزين أنظمة التشغيل، البرامج و ملفات العمل عندما يكون الكمبيوتر مطفاً و نذكر أهمها فيما يلي [73] ص ص 38 39:

- القرص الصلب (le disque dur): يتألف القرص الصلب من واحد أو عدة أقراص مغناطيسية صلبة تدور على نفس المحور في مكان مغلق و هي تحوي بيانات على الوجهين، هذا ما يجعل القرص الصلب يتميز بقدرته على تخزين حجم كبير من المعلومات سواء البيانات (نص، صورة، صوت...الخ) أو البرامج، يكون القرص الصلب على العموم مثبت في وحدة التشغيل المركزية، ولقد نشأت الأقراص الصلبة في بداية الثمانينات.

- القرص المرن (la disquette): القرص المرن هو وسيلة لتخزين المعلومات، إلا أن قدرته على التخزين أقل من القرص الصلب، يتألف من قرص مغناطيسي مرن مؤلف هو نفسه من سطح متجانس من الجزيئات الممغنطة تدور في علبة حماية، و تعود بدايته إلى عام 1970.

- القرص المضغوط : يعرف بـ CD-ROM (Compact Disc Read Only Memory) قرص مضغوط يقرأ الذاكرة فقط ، تعمم استعماله في التسعينيات، و هو وسيلة لتخزين المعطيات المتنوعة (نص، صوت، صورة، فيديو) و يتمتع بقوة تخزين مرتفعة، و على عكس القرص القاسي و القرص المرن من المستحيل تغيير المعطيات التي سجلت عند صنع القرص المضغوط، ما يشكل ميزة لحماية المعلومات المخزنة من أي إضافات غير ملائمة [72] ص 17.

- القرص المتغير بالبصمة DVD (Digital Versatile Disc): إن حجم DVD مماثل لحجم الـ CD، و لكن قدرته على التخزين مضاعفة بسبع مرات أو أكثر، و بإمكانه تسجيل المعطيات على كل وجه من وجهيه، بدأ تسويقه في سنة 1996، و استعمل خاصة لتسجيل الأفلام، و هو مثل الـ CD لا يمكن إعادة تسجيله [72] ص 56 57.

2.2.3. تكنولوجيا ترميز، تخزين، و إكتساب المعرفة

مع التطور التكنولوجي والتنوع الكبير في الوسائل التكنولوجية أصبحت عملية تخزين المعلومات بكل أشكالها أمرا بسيطا جدا، إلا أن المشكل المطروح هو كيفية تحويل المعرفة إلى معلومات أي تحويلها إلى رموز يمكن توثيقها و تخزينها بشكل يمكننا من إكتساب المعرفة عند استرجاعها و من حفظ الخبرات من الضياع.

1.2.2.3. ترميز المعرفة و تخزينها

توجد المعرفة أصلا كامنة في عقل الإنسان دون إمكانية نقلها للغير لكن عملية تحويلها إلى رموز تمكننا من حفظها و نقلها و تبادلها.

1.1.2.2.3. ترميز المعرفة

يقصد بترميز المعرفة، لفظ المعرفة و تحويلها إلى رسائل يمكن معالجتها لاحقاً كمعلومات، مما يسهل عدد كبير من عمليات إدارة المعرفة كنقل و تبادل و تخزين المعرفة، هذه العملية تسمح باستغلال المعرفة الخاصة بالإنسان و لكن هذا يعتمد على مدى قدرة الإنسان على نقل ذاكرته خارج عقله و التعبير عنها [62] ص302.

كما يمكن تعريف عملية ترميز المعرفة، بأنها عملية التعبير عن المعرفة من خلال بعض المفاهيم الرمزية المتمثلة في الكلمات ، كما يمكن أن تأخذ أشكال الإستعارات أو النماذج أو المفاهيم أو المعادلات التي تعبر بشكل مختصر أو غير كامل عن المعرفة التي يحظى بها أحد الأشخاص[45] ص90.

تخص عملية الترميز جميع أنواع المعرفة، إلا أنها تعني بشكل خاص المعرفة الضمنية المتمثلة في المهارات و الخبرات حيث أن المعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بسهولة كما أنها منتشرة بين الأشخاص لذا فهي لا تشكل مشكلة في ترميزها أما المعرفة الضمنية فيصعب على أصحابها التعبير و الإفصاح عنها، لذا فعملية تحويلها إلى رموز تحتاج لجهد كبير.

إن عملية ترميز المعرفة ليست عملية تحويل بسيطة كما تبدو و لكن عملية خلق، فالترميز هو إذا خلق رسالة و صياغة نموذج للمعرفة الضمنية، حيث يتم تحويلها إلى عناصر جزئية و إعادة تركيبها لتحويلها إلى معرفة صريحة، كما أن عملية الترميز تقوم على خلق و تطوير لغة للتعبير عن النموذج العقلي للمعرفة الضمنية، و قد تكون اللغة الطبيعية أو كل اللغات الأخرى (رياضية، رقمية... الخ) كافية، و أحيانا تكون هناك ضرورة لخلق عناصر جديدة في إطار لغة موجودة أو إنتاج لغة جديدة بكل العناصر، لذا فإن المعرفة تكون سهلة الترميز و النشر بصورة أكبر في وسط أشخاص متمكنين من اللغة المستعملة [62] ص303.

و فيما يخص اللغة المستعملة ، فمن الضروري أن يتوحد المقصد عند استخدام مصطلح معين من قبل عمال المؤسسة، ذلك ما يصطلح عليه باسم «المترادفات المنظمة» و يجب على المستخدم أن يتعلم مثل هذه المترادفات بطريقة تؤهله لإستخدامها على نحو بديهي، و من المفيد تطوير هذه المترادفات و عمل نوع من الفهارس التوضيحية الخاصة بكل مصطلح[45]ص.

عند تحويل المعرفة إلى رموز يمكن عندئذ تخزينها في دعائم مختلفة كالأوراق أو الأقراص، لكن نتحدث هنا بصفة خاصة عن دعائم التخزين و النشر الإلكترونية، حيث توجد رابطة قوية بين عملية الترميز و البنية التحتية للمعلومات و الإتصال في المؤسسة، فالتقدم في البنية التحتية التكنولوجية يرفع القيمة الاقتصادية لعملية الترميز و ذلك بتحسين طرق نشر المعرفة خاصة عبر الشبكات و بتخفيض تكاليف تخزينها، فنجد أن المعرفة المرزمة تنتقل حاليا في وسط شبكات معقدة عبر مسافات كبيرة و بسرعة فائقة و بتكاليف شبه معدومة [62] ص ص 306 307.

رغم أن عملية الترميز تمكننا من إخراج بعض المعرفة الكامنة داخل عقل الإنسان و تخزينها و نشرها و منه حفظها من الضياع، إلا أنها تخفق في الحصول عليها كاملة، حيث يبقى دائما جزء من المعرفة الضمنية غير قابل للتعبير و منه للترميز، و يحتاج لطرق أخرى للانتقال من شخص لآخر.

2.1.2.2.3. قواعد البيانات

رغم أن إسم قاعدة البيانات غير مألوف للإنسان العادي البعيد عن مجال الإعلام الآلي، إلا أن كل إنسان يقابل قواعد البيانات يوميا، فعندما يبحث الإنسان في دليل الهاتف فهو يتعامل مع قاعدة بيانات، و عندما يبحث موظف معين عن بيانات أحد العملاء عن طريق الملفات الموجودة لديه فإنه يتعامل مع قاعدة بيانات، وما يحدث مع الكمبيوتر لا يختلف كثيرا عن ذلك، حيث يتم إنشاء ملف خاص لكل مجموعة من البيانات التي تخص موضوعا معينا، مع اختلاف واضح، هو أن الكمبيوتر عكس الإنسان لا يمكنه التمييز بين البيانات الموجودة داخل الملف، لذلك فإن إنشاء قاعدة بيانات للكمبيوتر يجب أن يخضع لقواعد معينة تتميز بالوضوح الشديد، و منه فإن تصميم هيكل قاعدة البيانات يبدأ بتحديد المعلومات المطلوب تخزينها، ثم يتم تقسيم هذه المعلومات إلى وحدات بيانات صغيرة مثل الإسم و العنوان، و حيث أن هذه الوحدات تكون مشتركة في جميع الملفات، لذلك يتم تعريفها للكمبيوتر كحقول، و يتم تعريفه أيضا بنوع البيانات الموجودة فيها [74] ص 4.

تزداد بمرور الوقت سهولة تنظيم و تخزين و جمع البيانات، فقد شهدت تكنولوجيا المعلومات تقدما هائلا في السنوات الأخيرة، و لقد أصبح تمكننا في علم و فن تنظيم و تخزين البيانات أقوى عامل محفز لإقتصاد المعرفة، حيث يستطيع الأفراد الوصول مباشرة إلى قواعد بيانات ضخمة و هم

جالسون إلى مكاتبهم، و يمكننا القول أن إدارة البيانات تمثل المستوى الأول من إدارة المعرفة [71] ص ص 332 338.

و تتم عملية إدارة البيانات بالنسبة للكمبيوتر بواسطة برامج مصممة خصيصا لذلك هذه البرامج تؤدي عادة المهام التالية: إضافة بيانات جديدة، ترتيب البيانات بطريقة معينة، تعديل البيانات، البحث عن بيانات معينة، عرض و طباعة التقارير، و مسح البيانات [74] ص 5.

و مع ذلك تجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة مغايرة لإدارة البيانات و لإدارة قواعد البيانات و تسميته قواعد البيانات هي خاطئة نوعا ما، فهي في حقيقة الأمر قواعد معلومات، لأن البيانات الموجودة بها منظمة، ونحن نعلم أنه ما إن تبدأ معالجة البيانات حتى تبدأ في التحول إلى معلومات و تمثل القدرة على تنظيم المعلومات عامل تمكين تنظيمي رئيسي و لكنها مجرد مكون واحد فقط في إدارة المعرفة [71] ص ص 239 242.

2.2.2.3. قواعد المعرفة

مع التطور التكنولوجي المتواصل برز تحدي جديد في كيفية تحويل قواعد البيانات من قواعد تخزين و بحث عن المعلومة إلى مخازن للمعلومات تستنتج المعرفة [75]، و بدأنا نسمع موظفي و مديري نظم المعلومات يتكلمون عن بناء « قواعد المعرفة » و يشير ظهور هذا المصطلح في أدبيات الإدارة إلى القدرة على التمييز بين المعلومات و المعرفة، و تعرف المعرفة أحيانا بأنها معلومات منظمة، و السؤال هو كيف تنظم المعلومات لتصبح معرفة [71] ص 276.

1.2.2.2.3. بناء قواعد المعرفة

يجب صياغة المعرفة الإنسانية بطريقة يمكن للكمبيوتر أن يعالجها، و بالنسبة لقواعد المعرفة، فهناك نموذجان يستعملان للتعبير عن المعرفة و الخبرة الإنسانية و هما القواعد أو القوانين و سلاسل المعرفة، فيما يخص النموذج الأول فإن المعرفة تصاغ بصورة عامة بشكل إذا...فإن (if...then)، و مجموعة من هذه القوانين يمكن أن تكون قاعدة معرفية و الفرق بين برنامج تقليدي يحوي (إذا...فإن) و قواعد المعرفة المبنية على قواعد قوانين (les bases de règles) هو في عدد القوانين المحتواة حيث تستطيع قاعدة المعرفة إحتواء من 200 إلى 10000 قاعدة و هذا أكبر

بكثير من ما هو موجود في البرامج التقليدية التي لا تحتوي سوى من 5 إلى 100 قاعدة من الشكل (إذا...فإن)، أما فيما يخص سلاسل المعرفة فهي تفيد في عرض المعرفة على شكل بنية معلومات ذات خصائص مشتركة [76] ص36، إن العلاقات هي المفاتيح، فالبيانات تتطور إلى معلومات عندما تبدأ في الاندماج على هيئة سلاسل لها خصائص مشتركة، و عندما تدمج المعلومات على شكل تجمعات ذات مغزى يوفر ذلك الإتساع و العمق فتنشأ المعرفة، و قواعد المعرفة هي تلك التي تبدأ في نسج شبكة المعلومات على هيئة أنماط متنوعة من العلاقات [71] ص277.

2.2.2.2.3. أهمية قواعد المعرفة

برزت الحاجة الملحة إلى قواعد المعرفة في المؤسسات الكبرى، حيث أن كل قسم من هذه المؤسسات يدير قواعد بيانات خاصة به و التي تتضمن كثيرا من البيانات المشتركة و تتطلب حاجة المؤسسة إيجاد كامل البيانات المتعلقة بموضوع محدد من خلال البحث في قاعدة واحدة حيث يتم معالجة كميات ضخمة من البيانات و تحليلها و إخراجها بشكل معرفة [75].

و لعل الأهمية الكبرى لقواعد المعرفة تتجلى في هدفها الرئيسي الذي أنشئت لأجله و هو تحرير الكفاءات و الخبرات و جعلها تحت تصرف أكبر عدد من الأشخاص في المؤسسة لذا فقواعد المعرفة يجب أن تصمم بشكل يستوعبه جميع الأشخاص و ليس فقط من أنشأها [77] ص17.

تمثل قواعد المعرفة بالفعل تطورا مثيرا و قويا في القدرة على خلق المعرفة و تحقيق الإستدامة لها و إقتسامها و تجديدها، و يزعم أنصار هذه النظم أنها تدعم أشكال المعرفة المعقدة مثل مساعدة الأفراد على فهم الثقافة التنظيمية أو دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية [71] ص255 .

و بصفة خاصة تتمثل أهمية قواعد المعرفة من النموذج الأول (قواعد قوانين) في استخدامها في مجالات الذكاء الإصطناعي، و هي تعتبر أساسية في هذا المجال، بالإضافة إلى استخدامها لنشر المعرفة عبر الشبكات.

3.2.2.3. الذكاء الاصطناعي

يعد الذكاء الاصطناعي من الميادين الحديثة، التي تستقطب اهتمام العلماء و التي تشهد تطورات مستمرة و من المتوقع أن يكون للذكاء الاصطناعي دور هام في مستقبل البشرية.

1.3.2.2.3. تعريف الذكاء الاصطناعي

ظهرت بوادر و صك إسم الذكاء الاصطناعي عام 1956، رغم أن العمل به بدأ قبل ذلك بخمس سنوات تقريبا، و يحاول العلماء و الباحثون في الذكاء الاصطناعي جعل الآلات تعرض سلوكا نسميه سلوك ذكي حينما نلاحظه لدى الإنسان ، و حيث أن هذه الآلة هي غالبا جهاز كمبيوتر فإن الذكاء الاصطناعي يعد أحد فروع الإعلام الآلي و توجد عدة تعريفات للذكاء الاصطناعي منها [78] :

- المجهودات الحديثة لجعل الكمبيوتر يفكر أي صناعة آلات ذكية.
- أتممة النشاطات التي تربطها عادة بالتفكير الإنساني مثل إتخاذ القرار، حل المشاكل التعليم، أو هو علم بناء آلات تنجز الأعمال التي تتطلب ذكاء عندما يقوم بها الإنسان.
- دراسة الملكات العقلية باستخدام نماذج رياضية .
- فرع من الإعلام الآلي يهتم بأتممة السلوك الذكي .

و يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه نتيجة لمجهودات تسعى لإنشاء نظم معلومات (أجهزة و برامج) و التي تتصرف كالإنسان، و تقوم هذه الأنظمة أساسا على الخبرة ، المعرفة و طرق الحل التي تحاكي تلك الموجودة لدى الإنسان [76] ص588.

2.3.2.2.3. ميادين الذكاء الاصطناعي : [79]

- الأنظمة الخبيرة : و هي برامج تحتوي على كمية هائلة من المعلومات التي يملكها خبير إنساني في حقل معين من حقول المعرفة، و بعض هذه البرامج أثبتت فعاليتها في الميدان.
- معالجة اللغات الطبيعية : و التي تسعى إلى فهم اللغات الطبيعية بهدف تلقين الكمبيوتر الأوامر مباشرة بهذه اللغة و تمكين الكمبيوتر من المحادثة مع الناس و الإجابة عن الأسئلة.

- النظر : تزويد الكمبيوتر بأجهزة استشعار ضوئية تمكنه من التعرف على الأشخاص أو الأشكال الموجودة.
- الروبوت : و هو آلة كهروميكانيكية تتلقى الأوامر من كمبيوتر تابع لها فتقوم بأعمال معينة.
- التعليم : محاولة الإستفادة من طاقات الكمبيوتر في مجالات التربية و التعليم.
- الألعاب : لقد تم تطوير برامج قادرة على المنافسة في ألعاب الشطرنج و الدراما، و تستعمل أساليب فنية للبحث عن أفضل حركة من بين مجموعة مختلفة من الحركات الممكنة.

3.3.2.2.3. فوائد الذكاء الإصطناعي في المؤسسة

مع أن الذكاء الإصطناعي محدود جدا بالمقارنة بالذكاء الإنساني، إلا أن له فوائد هامة بالنسبة للمؤسسة و هذا لأنه يساعدها في المجالات التالية [76] ص 590 :

- يحفظ الخبرات من خطر فقدانها بسبب التقاعد، الإستقالة أو وفاة أصحاب الخبرات.
- التخزين المستمر للمعلومات من أجل إنشاء قاعدة معرفية تنظيمية يستطيع العديد من العمال استعمالها، والتي تسمح لهم بتعلم القواعد الأساسية و التي لا توجد في المكتب.
- خلق آليات عمل ليس لها مشاعر إنسانية كالمثل، التعب، أو القلق، ما يجعلها مفيدة بشكل خاص عندما يصبح العمل خطر على المستوى الفيزيائي أو الذهني.
- تحسين القاعدة المعرفية للمؤسسة باقتراح الحلول المستعجلة و المعقدة جدا بالنسبة للإنسان بفضل قدرتها على التحليل السريع.
- إلغاء الأعمال الروتينية ما يعطي إرتياحا للعمال .

4.3.2.2.3. بعض تطبيقات الذكاء الإصطناعي

توجد الكثير من تطبيقات الذكاء الإصطناعي نذكر منها الإثنيين الأكثر استعمالا في المؤسسة كما يلي:

1.4.3.2.2.3. الأنظمة الخبيرة

الأنظمة الخبيرة هي برامج ذكية تحتوي على الكثير من المعلومات التي يملكها خبير إنساني في حقل معين من حقول المعرفة، و الخاصية التي تميز جميع برامج الأنظمة الخبيرة هو الفصل بين ما يسمى قاعدة المعرفة، و بين محرك الإستدلال و الحل، و تمثل وظيفته في الكشف عن القواعد المهمة و استخدامها و الربط بينها و بناء خطة الحل، و تكون القواعد مبنية على الشكل (إذا... فإن) [79] .

إن الأنظمة الخبيرة قادرة على حمل مزايا للمؤسسات إذا عرفت جيدا حدودها، فالأنظمة الخبيرة باستطاعتها المساعدة في اتخاذ القرارات و حل بعض المشاكل التي لها حلول معلومة مسبقا، و بالتالي فهي لا تستطيع حل المشاكل التي يتلقاها المسيررون على مدار الأيام، كما أن قاعدة معرفة الأنظمة الخبيرة هشة لأن ليس باستطاعتها التعلم أو التغيير مع الوقت و عملية صيانتها و تطويرها تعد مشكلا عصيبا و مكلفا، بالإضافة إلى أن الكثير من معارف الخبراء لا يمكن تمثيلها عن طريق العبارة (إذا... فإن) [76] ص 596.

2.4.3.2.2.3. الحل بالحالة

الحل بالحالة هو برنامج يتم من خلاله تخزين مجموعة خبرات المختصين على شكل حالات داخل قاعدة معرفة و عندما يواجه أحد المستعملين حالة جديدة و التي تحتوي بدورها على عوامل مشابهة للحالات المخزنة، فإنه يطلب من النظام البحث عن هذه الحالات و إيجاد الأكثر شبيها من أجل تطبيق حلول الحالات الأقدم من جديد، و يتم تخزين الحلول الناجحة و الحالات الجديدة في القاعدة بالإضافة إلى إدخال الحالات و الحلول غير الناجحة في قاعدة المعرفة مع شروحات لتبرير عدم نجاحها، في هذا النوع من الأنظمة الذكية يتم تمثيل المعرفة على شاكلة مجموعة من الحالات، و يقوم المستعملون بتوسيع و تجديد هذه القاعدة المعرفية عبر الأيام [76] ص ص 596 597.

و تجدر الإشارة إلى أنه توجد تطبيقات أخرى للذكاء الإصطناعي و التي تحاول تقليد عمليات تفكير العقل البشري و خلق المعرفة كالتشبكات العصبية و المنطق المختلط و العمال الأذكاء و غيرها.

نخلص إلى أن أنظمة الذكاء الاصطناعي التي نجحت في عملها تقوم أساسا على الخبرة، المعرفة، و طرق الحل التي تحاكي تلك الموجودة لدى الإنسان بدون أن تصل و لا مرة إلى ذكائه فأنظمة الذكاء الاصطناعي الحالية لم تصل إلى إيجاد حلول جديدة و مبتكرة لمختلف المشاكل، إنها تعطي قوة أكبر للخبرات و لكنها لم تستطع و لا مرة تعويضهم أو تقليد ذكائهم، باختصار الأنظمة الحالية ليس لديها العقلانية و القدرة التي لدى الإنسان الذكي طبيعيا [76] ص588.

3.2.3. تكنولوجيا نشر و تبادل المعرفة، و دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة

تبقى المعرفة محدودة الفائدة، إن لم يتم نشرها و تبادلها مع الغير خاصة داخل المؤسسة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تؤدي هذا الدور بشكل يضمن السرعة الفائقة و الإنتشار الواسع و بهذا نكون قد تمكنا من معرفة المكانة الحقيقية و الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في قيام إدارة المعرفة و ما مدى أهمية هذا الدور.

1.3.2.3. شبكة الأنترنت

تعد الأنترنت أفضل ما يمثل مجتمع المعلومات و المعرفة لأنها نتيجة تلاقى ما سمي عصر المعلومات و عصر الإتصالات فهي أداة رئيسية لنشر و تبادل المعلومات و المعرفة.

1.1.3.2.3. تعريف شبكة الأنترنت

و نبدأ بمفهوم الشبكة أو الشبكة الإلكترونية، و هي ربط لأجهزة الكمبيوتر و اللواحق ببعضها مما يمكننا من التواصل، أو هي نظام لأجهزة الكمبيوتر المتباعدة جغرافيا و المتصلة ببعضها بواسطة وسائل الإتصال السلكية و اللاسلكية [73] ص78 .

أما شبكة الأنترنت فهي عبارة عن شبكة متسعة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة فيما بينها و التي تربط بين الأفراد و أجهزة الكمبيوتر في كل أنحاء العالم من خلال خطوط التليفون و عبر الأقمار الصناعية، و نظم الإتصال الأخرى ، و تسمح الأنترنت لمستخدميها بالإتصال و التفاعل و التعاون و إقتسام الموارد المعلوماتية [60] ص 298 299 .

يعود ظهور الأنترنت تاريخيا إلى سنوات الستينات، و تحديدا في 1968، العام الذي شهد ميلاد شبكة الأربنت (Arpenet) من قبل وزارة الدفاع الأمريكية بهدف ربط مراكز البحث العسكرية ببعضها، و كلمة internet هي اختصار لكلمتي Intercommunication Network (شبكة الإتصال) ، و هي شبكة عالمية ضخمة تسمح بالوصول إلى البيانات المقدمة على شكل نصوص، صور، صوت، و صور فيديو [73] ص85.

2.1.3.2.3. خدمات الأنترنت

تقدم شبكة الأنترنت الكثير من الخدمات، ما يكسبها أهميتها و تميزها، و تتمثل هذه الخدمات في :

- الشبكة العالمية العنكبوتية (Word Wide Web –WWW):

تمثل الشبكة العالمية العنكبوتية قطاع من الأنترنت، و الذي يسمح للأفراد و المؤسسات بأن تكون لديهم مواقع للمعلومات، و تسمى مواقع على الويب (site web) ، و تكون هذه المواقع متاحة بشكل مستمر لمستخدمي الأنترنت و يبدأ كل موقع على الويب بصفحة بداية تسمى الصفحة الأساسية، و لكل صفحة أساسية صفحات فرعية مساندة و التي تعرض الأفكار التي تحتويها الصفحة الأساسية بتوسع أكبر [60] ص300، و تتنوع من الأخبار إلى المقالات إلى الدوريات الكاملة، إلى الأبحاث العلمية المحكمة إلى الكتب، حيث يستطيع الناس الإطلاع على هذه المعلومات و الإستفادة منها [59] ص200.

- البريد الإلكتروني (Electronic Mail, E-Mail) :

هو نظام للبريد الإلكتروني يسمح لمستخدميه باستقبال واثائق مختلفة أو إرسالها إلى كل الأشخاص الآخرين الذين يمتلكون عنوانا على الأنترنت [73] ص87. لكن مع الأهمية الكبيرة التي يمثلها البريد الإلكتروني في تسهيل تنقل المعلومات في المؤسسة إلا أنه قد يشكل تحديا لها بحيث يفتقد البريد الإلكتروني إلى لغة الجسم مثل تعبيرات الوجه و نبرة الصوت التي يحملها الإتصال ووجه الأمر الذي قد يؤدي إلى سوء فهم الرسالة [60] ص302.

- الإلتزام عن بعد أو الإجتماع عبر الفيديو :

هو تكنولوجيا تمكن في الوقت نفسه من الإتصال السمعي البصري و العمل المشترك على الوثائق، فهو يمكن أن يحل محل المقابلة التقليدية، حيث أن تطور الشبكات الإلكترونية يجعل عملية عقد الإجتماعات عبر الفيديو بين أشخاص متباعدين جغرافيا أمرا في متناول العديد من المؤسسات، يكفي إدخال المركبات و اللواحق المطلوبة كآلة كامرا و علبة للمسح [72] ص 26 27.

هذا بالإضافة إلى خدمات أخرى تقدمها شبكة الأنترنت منها [59] ص ص 200 201 :

- المناقشات الجماعية :

و يكون النقاش فيها مباشرا، حيث يطلق على هذا النوع من الإتصال (Chat Room1) و هي نقاشات حية في معظم ممارساتها.

- لوحة الإعلانات الإلكترونية :

و هي عبارة عن أماكن محجوزة على شبكة الأنترنت لغايات نشر معلومات تتعلق بمواضيع معينة، قد تكون مفتوحة لجميع الناس أو قد تكون مقتصرة على جماعة معينة.

- جلب أو إحضار المعلومات :

حيث يتم إحضار بعض المعلومات المكتوبة في جهاز آخر، فهنا يتم استخدام بعض البرامج المخصصة لهذه الغاية و تعمل هذه البرامج على اختصار البعد الجغرافي و تسهل عملية نقل المعلومات الضرورية.

3.1.3.2.3. الأنترنت و الإكسترانت (Intranet- Extranet) [60] ص 303:

- الأنترنت : هي شبكة إتصال داخلية تتواجد داخل المؤسسة، و تستخدم نفس هيكل الأنترنت، حيث تسمح للعاملين في مؤسسة معينة بالإتصال معا و المشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، وتقدم نفس خدمات الأنترنت و لكن في شبكة محلية خاصة بالمؤسسة.

- الإكسترانت: تمثل الإكسترانيت برنامج يسمح بالتوسع في الأنترنت بشكل يسمح لأطراف من خارج المؤسسة خاصة العملاء بأداء أنشطتهم مع المؤسسة بشكل إلكتروني مثل توصيل أوامر للمؤسسة و مراجعتها و التأكد من أدائها.

و منه كل من الأنترنت و الإكسترنات تعبر عن أنترنت مصغرة أو شبكة محلية خاصة بأطراف معينة.

4.1.3.2.3. الأنترنت و إدارة المعرفة

يمكن اعتبار الأنترنت كأداة ضخمة لحفظ و نشر المعرفة المرمّزة، و تعد لغة ترميز النص التشعبي (HTML) الخاصة بالأنترنت خروجاً جذرياً عن الأسلوب القديم لتنظيم المعرفة، حيث يعتمد النظام القديم للتنظيم على الفئات و الفئات الفرعية، فعندما يتم طلب رقم تليفون مثلاً فإن عملية البحث تبدأ باختيار الفئة المحددة بالعدد الأول ثم الفئة الفرعية المحددة بالعدد الثاني و هكذا غير أن واجهة HTML المألوفة المتصلة بالأنترنت تسمح للأفراد بالنقر على كلمة بارزة و القفز إلى صفحة أخرى، وفقاً لسلسلة الترابطات الخاصة بهذه الصفات، و يعني ذلك أن الترابطات يمكن أن تسير في أي اتجاه تقريبا، فعلى شبكة الأنترنت، المعرفة تمتطي اللغة، و يتصل الأفراد ببعضهم بالسعي وراء كلمات دليزية تمثل الناحية المثيرة لإهتمامهم [71] ص ص 279 280، لذا فيمكن القول أن العنصر الرئيسي في شبكة الأنترنت هو ضرورة توفر عامل الجذب بها بحيث تستقطب الأفراد إليها، و ذلك من خلال توفر إمكانية الوصول إلى تلك النوعية من المعلومات التي من شأنها أن تخفف عبء العمل المنوط بهم [45] ص 84.

إن شبكة الأنترنت الفعالة تسهل إدارة المعرفة في المؤسسة عن طريق تسهيل تقاسم المعرفة، و تدعم الأنترنت عمال المعرفة و فرق العمل من خلال مواقع العمل المشتركة و المؤتمرات عبر الفيديو، و نشر الوثائق و تبادلها، و يستطيع الأعضاء المتعاونين استخدام تطبيقات التحادث في الوقت الحقيقي، كما يمكن تصفح الموضوعات المفتوحة و الفرق المشكّلة و هوية المشاركين في المناقشة و الأحداث في الوقت الحقيقي أيضاً [57] ص ص 35 36، و تعتبر الأنترنت وسيلة إتصال فعالة تساعد الأفراد على إقامة علاقات مع بعضهم البعض و تجميع أفراد الفرق، و في مقدور الأفراد و الفرق إنشاء مواقع على الويب يروون من خلالها قصصاً عن أنفسهم و مشروعاتهم [71] ص 307 حيث تعتبر المحادثات و المناقشات بين الأفراد و الفرق في المؤسسة و القصص التي يقومون بروايتها حول العمل عبر الأنترنت أسلوباً فعالاً لنقل و تبادل المعرفة بشكل مباشر و غير مباشر كما تساهم في نشر روح الفريق و التعاون.

من الإستخدامات المفيدة للأنترنت في المؤسسة ، هي استخدامها كوسيط لعملية التعليم و التدريب، تطرح من خلاله البرامج التعليمية والتدريبية التي توفر مصادر متجددة لتكوين و تطوير المهارات و القدرات أو ما يعرف بالتعليم عن بعد، حيث تساعد هذه التقنية على تلقي برامج دراسية و تدريبية في أماكن العمل دون الحاجة إلى الانتقال إلى مواقع خاصة بالتدريب كما تتيح هذه التقنية الفرصة للمتلقي لكي يكون عنصرا متفاعلا في العملية التعليمية أو التدريبية و ليس متلق سلبى يسمع أو يشاهد فقط بل هو يشارك من خلال الكمبيوتر و يجيب عن الأسئلة [29] ص 337 339، و بذلك فإن الأنترنت تعتبر وسيلة فعالة في المؤسسة لتلقي الأفراد و إكسابهم معارف جديدة في مجال عملهم بطريقة سهلة و في وقت محدود و دون الحاجة إلى الانتقال.

و بهذا تكون الأنترنت قد استحققت حقا المكانة التي وصلت إليها في هذا العصر، فهي وسيلة فعالة لدعم عمليات إدارة المعرفة، سواء في حفظ المعرفة أو نشرها و تبادلها عبر العالم أو عبر أقسام المؤسسة، و أيضا إيصالها للشخص المناسب في أي مكان و في أقل وقت، و من فضائل الأنترنت أيضا أنها تنقل المعرفة بكل أشكالها سواء كانت مرزمة أو بشكل مسموع أو مرئي كما تسمح بالتفاعل مع الطرف الآخر، مما يعني أنها تقلل من ضياع المعرفة و تؤدي إلى نفس نتائج المقابلات المباشرة و الملاحظة، و هذا يعني أن الأنترنت لا تنقل المعرفة الصريحة فقط و لكن تساعد أيضا في إنتقال بعض من المعرفة الضمنية بين الأشخاص، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى خلق معارف جديدة في المؤسسة.

2.3.2.3. تكنولوجيا العمل الجماعي

نقصد بتكنولوجيا العمل الجماعي الأدوات و البرامج التكنولوجية التي تساعد و تسهل العمل الجماعي أو عمل أفراد ينتمون لفريق عمل واحد يفرض عليهم التعاون فيما بينهم .

إن التعاون من أهم جوانب إدارة المعرفة، و بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال فهو يجري تماما كما في غرفة إجتماعات كبيرة يعمل الزملاء فيها مع بعضهم، حتى لو كانت المسافات بينهم كبيرة أو في أوقات مختلفة من اليوم [57] ص 42.

1.2.3.2.3 البرمجيات المجموعاتيّة « Groupware »

أول تعريف لـ groupware أعطي في 1981 من قبل P et T Jhonson كالتالي:
 « الـ groupware مفهوم يعني في نفس الوقت عملية بشرية و تنظيمية للعمل في فريق و الوسائل
 التكنولوجية الضرورية لإنجاز هذا العمل » و بوضوح أكثر الـ groupware هو في نفس الوقت
 طريقة و وسائل تسهل العمل في فريق، و فائدته العظمى تتمثل في حل مشكل البعد الجغرافي و
 العمل التزامني، يسعى الـ groupware إلى تحقيق عدة أهداف و يستعمل عدة وسائل أهمها [53]
 ص ص 132 133:

- البريد الإلكتروني.
- فكرة الفريق.
- تبادل المعلومات في وسط نوادي و وثائق متقاسمة.
- الإجتماعات الإلكترونية.

أما الفائدة التي يقدمها للعمل في فريق فهي عموماً [53] ص 133:

- العمل التزامني .
- العمل عن بعد.
- إعادة استعمال البيانات المتبادلة.
- إتصال ن شخص مع ن شخص .

عند تطبيق نظام الـ groupware من الضروري تهيئة بنية تحتية تقنية متناسقة (كمبيوتر، شبكة
 محلية أو واسعة، برامج...)، كما يجب الإنتباه إلى إمكانية ظهور مقاومة ثقافية للتغيير، أو تهميش
 العمال غير الموجودين في فريق ، و تشير إلى أن الـ groupware يعتمد على أربع أدوات أساسية
 هي: الهاتف المرئي، البريد الإلكتروني، الإجتماعات الإلكترونية و الـ workflow .

2.2.3.2.3 لوتس نوتس Lotus Notes

الـ lotus notes هو أول برنامج لـ groupware من IBM، و هو مخصص بوضوح
 لتسهيل الربط بين أفراد فريق العمل، البرنامج لم يكن مصنف في أية فئة معروفة عند ظهوره و
 عندما عرف نجاحاً، أطلقت ميكروسوفت منافساً له هو « Microsoft Encharge » ، يحتوي

الـ Lotus Notes على قسمين متكاملين، الأول هو le serveur domino و يحتوي على البريد الإلكتروني، إدارة الوثائق، أرضية عمل تعاوني، و السماح بإدارة عمليات الـ workflow أما القسم الثاني فهو le client notes و الذي يسمح خاصة بإدارة العمل في فريق، و يحتوي من بين أشياء أخرى على وظائف البريد الإلكتروني، مفكرة... [80]

هدف الـ Lotus Notes هو تحسين العمل الجماعي بين المستعملين، حيث يسمح بالنشر بالإتصال، العمل الجماعي، و الترابط ، و هناك عدة تطبيقات ممكنة بواسطة هذا البرنامج، حيث يمكن في الواقع إنشاء أنترانيت فقط بواسطة اللوتس نوتس، كما يمكن إنشاء موقع ويب على الـ serveur domino، في النهاية المؤسسة تستطيع إذن إنشاء نظم معلومات كاملة حول هذه الأرضية [80].

3.2.3.2.3. تدفق العمل « Workflow »

المصطلح الأنجلوسكسوني « **Workflow** » يعطي الترجمة الحرفية « تدفق العمل » و يعني الإهتمام و الأتمتة الإلكترونية لإنتاج و إدارة البيانات المرادفة لعملية معينة، فأحدى الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسة لها علاقة بالتوثيق و بالمعلومات الخاصة بالعمليات كالعمل الذي يتوقف بسبب أن المعلومة الأساسية لتنفيذه غير موجودة، أو أن الوثيقة مفقودة، أو مخزنة في مكتب صاحبه في عطلة... الخ [53] ص 136.

و تصف تدفقات العمل (workflow) التفاعلات التبادلية بين العاملين، عن طريق تحديد المسارات و الأوقات و العاملين المشتركين في بعض الإجراءات، و تسود فعالية تدفقات العمل في البيئات المتوزعة، حيث يصعب الوصول إلى العاملين غالبا أو أنهم لا يعملون في المكان ذاته و تصمم المؤسسة في هذه الحالات أساليب لتبادل الوثائق و التعاون بين الأشخاص المشتركين في العملية ذاتها، فإذا انتهى موظف من إعداد وثيقة مثلا، و كان النظام مبرمجا لكي يرسلها إلى قائمة من المشرفين و يسألهم إعادة النظر فيها، يستلم المشرفون أليا تبليغا بذلك عبر البريد الإلكتروني [57] ص 43 .

يمكن أن يوصف الـ workflow بأنه [53] ص ص 136 137:

- وسيلة للقيادة العملية : حيث يهدف إلى تسيير، مراقبة، و أتممة العمليات الإدارية للمؤسسة و من منافع الـ workflow هي قدرته على تصفية المعلومات كونه:
- لا يقدم لعامل معين إلا الوثائق و المعلومات التي تخص عمل محدد.
- يقدم الوثائق اللازمة لإنجاز عمل ما بضمان أكبر فيما يخص الأخطاء، الضياع...
- يقدم الوثائق مع احترام الإجراءات المعمول بها.

- وسيلة للقيادة الإستراتيجية : الـ workflow موجود حتما لهدف استراتيجي و هو للحصول على فعالية فريق إفتراضي متمركز في العملية، انطلاقا من مجموع فعاليات فردية، فهو يفرض العمل على تشكيل الأدوار و الموارد، و العمل على إنجاح تجربة المسؤولية لكل عامل.

- وسيلة لإدارة المعرفة : الـ workflow ليس وسيلة لعمل الفريق مثل groupware بالمعنى التقليدي للمفهوم فهو لا يكتفي بإنشاء علاقات بين الأفراد، بل يتبنى هذه العلاقات ليضمن تدخل الشخص المناسب في الوقت المناسب و ليضمن تحرك المعلومة المناسبة للشخص المناسب و هو خاصة يحد من الفوضى، بهذا المعنى، هو يخلق حركية للمعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

4.2.3.2.3 الإدارة الإلكترونية للوثائق (GED)GetionEctreniquede Documents

توجد الإدارة الإلكترونية للوثائق في كل الميادين و الأماكن أين تنتج الوثائق، تخزن و تسترجع، و هي تسمح بالوصول إلى الوثائق بطريقة إختيارية في بضع ثوان ، بينما البحث اليدوي يأخذ عدة ساعات ، إن الإدارة الإلكترونية للوثائق هي قبل كل شيء وسائل متحدة تكمل برامج مكتبية أو غيرها من وظائف معالجة الوثائق الإلكترونية، حيث تسهل التعاون، الترابط بين العمال و إلغاء إلزامية الوقت و المكان، كما تسمح بتقاسم الوثائق بدون ضرورة التنقل الفيزيائي و إذا أضفنا برنامج workflow لـ GED فإن هذا التقاسم يمكن أن يرتب حسب إجراءات تسمح بتقاسم الأعمال بين عدة عمال يتبعون دورة معينة [53] ص ص 138 139.

و تشمل إدارة الوثائق الإلكترونية على عمليات الجمع و الإدارة و التوزيع الإلكتروني لكل أشكال المعلومات بما يتضمن المستندات و رسائل البريد الإلكتروني و الفيديو و الصور الرسومية و هي تجسد واحدا من العوامل الرئيسية في إدارة المعرفة الأكثر كفاءة و الذي يفتح الأبواب أمام مشاركة العمل المعرفي [45] ص 204.

3.3.2.3. مكانة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و حدودها في إدارة المعرفة

تحتل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مكانة مهمة في تنفيذ و تسهيل إدارة المعرفة لكنها رغم ذلك تواجه حدودا لا يمكن تخطيها.

1.3.3.2.3. مكانة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة المعرفة

كما سبق التنويه، فإن المعرفة و إدارتها كانت موجودة دائما، إلا أن ما يجعلها ممكنة بهذه السهولة في الوقت الحاضر هو توفر أساليب تستند إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الموثوقة و المتاحة (التي رأيناها سابقا)، فيمكن حاليا تأمين الإتصال بسهولة و بثمن زهيد، في الوقت الحقيق أو بلا تزامن، بين أناس متباعدين جدا فيزيائيا أو مؤسسيا، لذلك يعتبر تنفيذ أدوات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من مبادرات إدارة المعرفة الهامة، و يمكن القول أنه لا يمكن تنفيذ إدارة المعرفة تماما و لا تحقيق جميع فوائدها ماديا، ما لم تتيسر بنية أساسية تكنولوجية (كمبيوتر و شبكات، و قواعد بيانات...) و تطبيقات برمجية، فاستعمال هذه الأدوات ينهض بجو العمل في أية مؤسسة، و يحسن قدرتها التنافسية في السوق، حيث ترمي أدوات إدارة المعرفة هذه إلى خلق و تنظيم و تقاسم المعرفة التي يمتلكها العاملون و التي تتجسد في معظم الأوقات في وثيقة أو مخرج ما لمشروع أو مهمة محددة [57] ص41.

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطورها المستمر يزيد من قدرتنا على خلق و نشر المعرفة بشكل متزايد فالأدوات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال تمكننا من تخزين كم هائل من المعرفة بكل أشكالها (المرمزة، السمعية، البصرية...) مما يحفظها من الضياع دون الحاجة لمستودعات ضخمة، و تسمح بنشرها عبر مختلف أنحاء العالم عبر تكنولوجيا الشبكات و إلغاء كل الحدود الجغرافية و الزمانية، و تسهل هذه الأدوات العمل الجماعي و تقرب بين الأفراد لتبادل مختلف المعارف و الخبرات، حتى أن التكنولوجيا الحديثة تسعى لمحاكاة العقل البشري و التفكير مثله، و هذا كله يؤدي إلى تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة عند تطبيقه بالشكل المناسب.

2.3.3.2.3. إختيار الأداة التكنولوجية المناسبة لإدارة المعرفة بالمؤسسة

قد يتعثر الوصول إلى أداة واحدة تقوم بمهام إدارة قاعدة البيانات و مشاركة العمل عليهما و التعاون و الإتصال على نحو جيد و عبر المؤسسة ككل بما تشتمل عليه من مجموعات و أقسام مختلفة و متفاوتة في حاجاتها، لذا برزت الحاجة إلى التفكير في الأداة التكنولوجية التي تناسب كل تجمع أو مجموعة أو قسم نتيجة إرتباط المعلومات بكل من العمل مع الأفراد و الأفكار الخاصة بهم بشكل أساسي [45] ص ص 193 194.

لذا فإن قابلية استخدام الأدوات هو أمر حاسم على مستوى المستخدم النهائي، إذ أن العاملين لن يستخدموها إطلاقاً إذا لم يكن استخدامها سهلاً، و تحتاج عملية إختيار الأداة المناسبة إلى عملية تفصيل بحسب الطلب و إضفاء الصفة الشخصية عليها، و يجب أن يطبق ذلك على [57] ص 43 :

- على الصعيد المؤسسي، لأن لكل مؤسسة حاجاتها النوعية الخصوصية.
- على الصعيد الوظيفي، لأن لكل دائرة أو شعبة مشاكلها الخاصة التي تتطلب الحل.
- على الصعيد الفردي، لأن لكل مستخدم عاداته و تفضيلاته.

و من خلال العودة إلى نموذج مصفوفة إدارة المعرفة الموضح سابقاً، فإنه من الممكن ربط خيارات التكنولوجيا بطبيعة أدوار المعرفة التي سيتم دعمها، أي أن الخيارات التكنولوجية المتاحة تعتمد على ما تحاول المؤسسة تحقيقه بنسب متفاوتة و في أقسام مختلفة [45] ص ص 194 195.

3.3.3.2.3. حدود تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ضمن إدارة المعرفة

رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة المعرفة كما يتضح مما سبق ، إلا أن التكنولوجيا نفسها لا تؤدي إلى عمل نظام إدارة المعرفة، فهي تسعى إلى تسهيل و تمكين الإتصالات دون أن تؤدي إلى حدوثها من الأساس ، فلا يعني إمتلاك برنامج (Lotus Notes) مثلاً الرغبة في إجراء المشاركة مع الغير بالفعل، و تتبلور أول الأشياء التي يجب إدراكها هنا، هو غياب الوسيلة التكنولوجية التي يمكنها أن ترفع من درجة الذكاء الخاصة بها، فليس هناك تلك الأداة المتاحة التي يمكنها تضمين العقل البشري في معالج أو برنامج ما كي تتمكن من التعامل مع المستقبل المتوقع و من هنا بدأ واضحا عجز تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عن القيام بإدارة المعرفة، بينما يمكنها في

الوقت نفسه أن تحولها إلى مهمة سهلة أو إلى شيء يمكن قياسه، بحيث تستطيع التعاون في إطار من العمل الجماعي و على أساس قاعدة شاملة، و لكن دون الوصول إلى حد الذكاء المطلوب و لن تنثر التكنولوجيا وحدها على فائدة تعود على الأداء فيما عدا تسهيل القيام بهذا الأداء [45] ص ص 190 .193

فالتكنولوجيا تقتصر إلى أهم عنصر و أهم هدف لإدارة المعرفة و هو الإبداع ، فهي عاجزة عن التعلّم و عن خلق معرفة جديدة.

3.3. أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة المعاصرة

لقد تطورت المؤسسة و إدارتها عبر السنوات من أجل التكيف و مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها و حتى تتمكن من الإستمرارية و البقاء، و لقد شهدت المؤسسة المعاصرة الكثير من هذه التغيرات مقارنة بالمؤسسة التقليدية، و تأتي إدارة المعرفة لتزيد من تلك التغيرات و لتفرض منهجيتها الخاصة على المؤسسة حتى تضمن نجاح تطبيقها فيها، و مع كل هذه الإنقلابات التي تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسة، لا بد لها أن تواجه معوقات و حدود و التي عليها محاولة تخطيها لأجل تحقيق التطور و التغلب على الأفكار التقليدية السائدة فيها .

يحتوي هذا المبحث على ثلاثة أقسام يضم الأول خصائص و تحديات مؤسسة المعرفة ، و يتطرق الثاني إلى مدير المعرفة و الوظائف الأخرى لإدارة المعرفة ، أما الثالث فيدرس حدود إدارة المعرفة و مقارنتها بالإدارة قبل المعرفة.

1.3.3. خصائص و تحديات مؤسسة المعرفة

يرى البعض أن مؤسسة المعرفة هي تلك المؤسسة التي تكون منتجاتها عبارة عن معرفة في حد ذاتها أو منتجات قيمتها الحقيقية في المعرفة التي تحتويها، و تصنف في هذه الفئة مؤسسات مثل وكالات الإشهار، المكاتب القانونية، خبراء المحاسبة، الوكالات العقارية، تقديم الإستشارات الإدارية أو في الإعلام الآلي، ناشري البرامج الإلكترونية، و هي مؤسسات تنتمي إلى قطاع الخدمات الذي عرف نموا سريعا للمؤسسات الصغيرة المتاجرة في المعرفة و التي فاقت عدد المؤسسات الصناعية

كما سجلت أعلى معدلات نمو في العالم [41] ص ص 50 51، لكننا نقصد هنا بمؤسسة المعرفة، المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة سواء كانت خدمية أو صناعية.

1.1.3.3. منهجية مؤسسة المعرفة

تتبع المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة منهجية خاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات و تسمح لها بتحقيق أهدافها، و من ثم فإن مؤسسة المعرفة تحرص على [29] ص ص 211 212 :

- اتباع منهجية البحث العلمي و طرق التفكير المنطومي كأسس في التخطيط و التفكير و اتخاذ القرارات.

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية و الخارجية و التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة.

- الإستخدام الواعي و الذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف و الغايات، تخطيط البرامج و التوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة و تحديد التكنولوجيا المناسبة، تنفيذ الواجبات و المهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء و تقويم الإنجازات.

- إحتلال العاملين من ذوي المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة، و هم يباشرون الأنشطة المعرفية، و يتمتعون بمستويات عالية من العلم و الخبرة و الإحاطة بتطورات العلوم و التكنولوجيا ، و التي على أساسها يتحدد موقعهم في هيكل السلطة بالمؤسسة و تتناسب الصلاحيات و الإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية و ندرة تخصصاتهم المعرفية.

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء و تنمية القدرات المحورية التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة.

- إنسياب المعرفة و تدفقها في قطاعات المؤسسة المختلفة، تزايد إمكانيات و فرص إنتاج و تنمية المعرفة داخليا، و سهولة و كفاءة عمليات تبادل و تداول المعرفة بين القطاعات و المستويات المختلفة و ذلك بالتحول من أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من الامركزية

القائمة على هياكل تنظيمية مبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية و تفتح مجالات الإتصالات و التفاعل المباشر بين العاملين و أفراد الإدارة.

- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمؤسسة (بما لا يضر مصالحها) مما يزيد فرص إرتفاع معدلات و سرعة التعلم التنظيمي، إذ تدفع المعرفة المتاحة الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية و طاقاتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة ما ينعكس على أنماط و مستويات الأداء.

- إرتفاع معدل و سرعة عمليات الإبداع و الابتكار و تطوير المنتجات و الخدمات و إتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم و مبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات و تحمل الصدمات الناشئة عنها، حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل و توقع التغيير و ما يصاحبه من مشكلات أو مهددات.

- اعتبار الأصول المعنوية أثمن من الأصول المادية لدى مؤسسة المعرفة، هذه المؤسسة ليست منطوية على نفسها، بل هي منفتحة على محيطها الخارجي، و وجودها مرتبط بمجموعات من الزبائن و الممولين يغذون و يطورون قاعدة معارفها، كما يتفوق العمل في مؤسسة المعرفة في جزء كبير منه، على تحويل المعلومات إلى معرفة باستعمال قدرات العاملين أساسا و هم من ندعوهم أحيانا بممولي المعلومات أو المعرفة المختصة [41] ص49 .

- توزيع الأدوار و المسؤوليات بشكل مرن، من أجل ضمان التبادل الأقصى للمعرفة الصريحة و الضمنية عن طريق شبكات تعاون، حيث أن المهام و المسؤوليات لكل عامل بالمؤسسة يجب أن تنتقل لكي تكتمل دائرة خلق و رسملة المعرفة أي إعادة توزيع الأدوار في كل مرة [53] ص189.

2.1.3.3. التغييرات التي تفرضها إدارة المعرفة على المؤسسة المعاصرة

تجد المؤسسة المعاصرة نفسها عند تطبيق إدارة المعرفة مجبرة على إحداث عدة تغييرات فيها، فتصبح في غير حاجة إلى الكثير من الأعمال و الأساليب التقليدية، في حين تظهر لديها احتياجات لم تكن من قبل.

1.2.1.3.3. ما يجب التخلي عنه

تقوم مؤسسة المعرفة بالتخلي على عدة أمور كانت أساسية في المؤسسة التقليدية و ذلك حتى تضمن نجاح تطبيق منهجية إدارة المعرفة و هذه الأمور هي [29] ص ص 219 220 و [51] ص ص 14 15 :

- الهياكل التنظيمية المستطالة، عندما تتجه المؤسسة إلى تطبيق إدارة المعرفة يصبح واضحا أنه بالإمكان التقليل و بصفة مهمة من عدد المستويات التنظيمية و المسؤوليات حيث يكون لدينا تنظيم هرمي كامل من المسؤولين لا يقررون و لا يسيرون و الذين يعكسون تباعد المسافات التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ، كما يعكسون درجة عالية من المركزية و حصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات القيادية الأعلى .

- بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل، و التي تشرح أدق التفاصيل في إجراءات الأداء لشاغل الوظيفة، و نظم العمل و إجراءاتها الشديدة التفصيل أيضا و التي تفصل خطوة بخطوة الإجراءات التي على العامل الإلتزام بها عند مواجهة مشكلة في الأداء و هذا ما لا يترك للعمال أي فرصة للمبادرة أو التفكير و إبداء رأيهم و هو ما لا يتناسب مع مبادئ إدارة المعرفة، و التي تمنح الثقة للعاملين و ما يمكنهم إنتاجه من خلال خبراتهم و مهاراتهم.

- نظم و إجراءات الرقابة اللصيقة، و التي يباشرها الرؤساء المتعددون على مختلف المستويات التنظيمية و يتدخلون في توجيه العمل بدرجات عالية من التفصيل في الأمور التنفيذية ، لكن عمال المعرفة هم متخصصين و أصحاب خبرة عالية و هم يرفضون الرقابة و الأوامر .

- التعدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات عند تنفيذ العمليات المختلفة في جميع مراحلها، و تتعدد مرات استيفائها من مصادر مختلفة، و قد تتضارب فيما بينها منتجة كما هائلا من البيانات يصعب التعامل معها و لا تتوفر في الوقت المناسب.

- تحديد فترات زمنية طويلة نسبيا حتى تتم الإستجابة لطلبات العملاء نظرا لطول إجراءات العمل و تعدد نقاط التفتيش و الرقابة و الحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في أقسام المؤسسة المختلفة نظرا للتباعد المعلوماتي بينها، لكن مع تطبيق إدارة المعرفة فقد تم القضاء على كثير من أوقات إنتظار الموافقات، فالكل يعمل الآن في الوقت الحقيقي و يتعاملون مع قواعد بيانات عامة و مشتركة تمكنهم جميعا من التعامل مع طلبات العملاء في نفس الوقت أي الإنتقال من صيغة التتابع إلى صيغة التزامن.

- إحتكار الإدارة العليا للمعرفة و المعلومات الخاصة بالمؤسسة، و اعتبار العمال الآخرين مجرد مساعدين يقومون في أغلب الأحيان بنفس العمل كما أمر منهم ، لكن في مؤسسة المعرفة فإن أغلب المعرفة تأتي من عقول مختصين يقومون بأعمال متنوعة.

2.2.1.3.3. ما يجب تطبيقه

عند تطبيق المؤسسة لمنهجية إدارة المعرفة تجد نفسها بحاجة إلى بعض الأمور لم تكن تحتاجها من قبل أو لم تكن بتلك الأهمية التي أصبحت عليها و أهمها [29] ص 222 :

- نظم الإتصالات و المعلومات المتطورة المستندة إلى الكمبيوتر و وسائل الإتصال الإلكترونية، و فتح قنوات الإتصال داخل المؤسسة و مع محيطها الخارجي لأجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الضمنية و الصريحة الداخلية و الخارجية و إتاحة الفرص للتواصل و التفاعل الإجتماعي بين أعضاء المؤسسة من جهة و بينهم و بين من يتعاملون معهم من الخارج من جهة أخرى.

- نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، و تحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.

- تعميق إدارة الأداء التي توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف و النتائج المطلوبة، و توفر لهم المساندة و الدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم إبتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.

- تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في أداء المهام و الأعمال المختلفة، و إعمال نظم المتابعة و تقييم الأداء على أساس النتائج و الإنجازات، هذه الفرق تضم أشخاصا من كل الوظائف يعملون معا منذ اللحظات الأولى للبحث و حتى طرح المنتج في السوق.

- مؤسسة المعرفة بحاجة إلى أهداف مشتركة، بسيطة و واضحة و نظرة جماعية يتبناها عمالها الذين يعتبرون عمالا فكريين و متخصصين في كل المجالات و الذين يوجدون في الميدان و ليس على المقاعد.

- مؤسسة المعرفة مثل المؤسسات الأخرى بحاجة إلى وظائف عملياتية مركزة مثل الإستشارة القانونية، العلاقات العامة و العلاقات الإجتماعية، على عكس الحاجة إلى المصالح الإدارية بمعنى موظفون بدون مسؤولية عملياتية الذين يكتفون بإعطاء آرائهم.

- مبدأ حتمي آخر في مؤسسة المعرفة هو أنه على كل واحد أن يتحمل مسؤولية في سير المعلومات، المفتاح لهذا النظام هو أن يعرف كل واحد من في المؤسسة مرتبط به و لأجل أية معلومات، و بمن هو مرتبط بدوره، و النتيجة عبارة عن شبكة تضم الرؤساء و المرؤوسين، و لكن أهم الأشخاص فيها ما هم إلا زملاء و العلاقة بينهم في غاية التنسيق.

- تلعب الفرق دورا مركزيا في مؤسسة المعرفة لأنها تعرض إطار جماعي أين يمكن للأفراد تبادل الأفكار و المعارف الضمنية و دمجها في الحوار الدائم و التفكير البناء عناصر هذه الفرق يغذون افكارهم بفضل النقاش و الحوار، و هم يشتركون في المعلومات و يمتحنون صحتها من كل الزوايا، في النهاية هم يقومون بدمج آرائهم الشخصية في رأي جديد و معرفة جديدة جماعية [51] ص62.

3.1.3.3. كفاءة مؤسسة المعرفة

تظهر كفاءة مؤسسة المعرفة في كيفية تعاملها مع القضايا و التحديات التي تواجهها خلال حياتها و التي قد تهدد نجاحها و تطورها و حتى وجودها و بقائها و من القضايا التي تتعامل معها مؤسسة المعرفة :

1.3.1.3.3. صراع المؤسسة من أجل البقاء

تواجه المؤسسات المعاصرة و بدرجات متعاضمة تحديات و مخاطر تهدد وجودها في ذاته،(و التي تم ذكرها في الفصل 1) و تكمن مصادر الخطر في التطورات و التحولات التي تصيب المناخ المحيط بالمؤسسة، و من داخل المؤسسة حين تتقدم تقنياتها و تتوقف آلتها الفكرية عن التجدد و الابتكار و توفير الحلول للمشكلات مما يضعف قدراتها التنافسية [29] ص214.

و في الحالتين نجد أن المعرفة المتجددة في المناخ المحيط أو المعرفة المتقدمة داخل المؤسسة هي أخطر ما يواجهها، و أن بقاءها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي و التخلص من المفاهيم و الخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة و المتغيرة باستمرار، و هو الهدف الرئيسي الذي تسعى مؤسسة المعرفة لتحقيقه من خلال تطبيق إدارة المعرفة التي تقوم برصد المعرفة و تجديدها و خلقها.

2.3.1.3.3. تنمية الفعالية التنظيمية

يتوفر للمؤسسة العديد من الموارد المادية و المالية و التقنية و البشرية، و في جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون العامل الحاسم في تقرير نجاح المؤسسة، بل الأهم أن يتوفر لها المعرفة بخصائص تلك الموارد و أساليب استيعابها و تحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، و يصدق الأمر أيضا في حالة الموارد البشرية إذ تعجز الإدارة في كثير من المؤسسات عن تحريك طاقاتهم و استثمار قدراتهم لإفتقارها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني و آليات التأثير فيه [29] ص214.

و بهذا الخصوص فإن مؤسسة المعرفة تحرص على أن يكون لديها رصيد معرفي عن كل مواردنا كما أن عمالها هم من ذوي المعرفة و أصحاب خبرة و يتقنون التعامل مع مختلف الموارد و التقنيات و يجددون معارفهم عن طريق التعلم المستمر، أما فيما يخص الموارد البشرية فإن مؤسسة المعرفة تتعامل معهم على أنهم ثروة حقيقية و على أنهم شركاء و ليسوا أجراء و تمنحهم الثقة و الحرية في العمل حتى يبدعوا و يعطوا أقصى ما لديهم من معارف.

3.3.1.3.3. التكيف مع المتغيرات الخارجية

ما تواجهه مؤسسة المعرفة أيضا، هو ضرورة التكيف مع المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و التقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها، و تحقق المؤسسات درجة أعلى من التوافق و التكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات و مصادرها و أسبابها و متطلباتها و بشكل أفضل إذا توفرت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات [29] ص 215.

و تحسن مؤسسة المعرفة التعامل مع المتغيرات لأنها منفتحة على محيطها الخارجي و تحصل على كل المعلومات المتأتية منه بفضل نظم المعلومات و الإتصال المتوفرة لديها و بفضل العلاقات الجيدة التي تشكلها مع مختلف المتعاملين معها و التي تسمح لها مع كفاءة مسيرتها و خبرائها بالتنبؤ بالمستقبل و التغيرات التي تحدث فيه و بالتالي الإستعداد لمواجهتها.

4.3.1.3.3. سيطرة المستهلك و حتمية التطوير

تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك في وضع أفضل نسبيا، فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي و تعاظم المنافسة، تجعل التنافس شديدا للحصول على تعامل المستهلك، فأصبح الإقتراب من المستهلك و البحث عن رغباته و تطوير المنتجات و الخدمات و أساليب البيع بما يحقق رضاه هو الأهم للمؤسسات، مما يفرض عليها التجديد المستمر و التنوع في المنتجات و الإستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق و التميز [81] ص 9.

و مؤسسة المعرفة هي أحسن من يقوم بذلك، و هذا من خلال استراتيجيتها المبنية أساسا على المعرفة التي تتحصل عليها من طرف زبائنها أو ما يعرف بإدارة معرفة العميل، حيث تقوم المؤسسة باستغلال هذه المعرفة في تحسين منتجاتها و خدماتها بما يتناسب و رغبة العميل.

2.3.3. مدير المعرفة و الوظائف الأخرى لإدارة المعرفة

من آثار تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ظهور وظائف جديدة لم تكن المؤسسة بحاجة إليها من قبل، لكنها تصبح ضرورية لأجل التطبيق السليم للمنهجية الجديدة و من أهم هذه الوظائف، مدير المعرفة، كما سنرى لاحقا.

1.2.3.3. تعريف مدير المعرفة

لابد و لضمان وجود ثقافة المعرفة من تعيين مسؤول عن إدارة المعرفة له مكانة مرموقة في التنظيم للعمل على تحويل المعرفة إلى أصول قيّمة من خلال التركيز على أهميتها، و الحصول على دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة و نشاطاتها، و مع أن أدبيات إدارة المعرفة تمتلأ بتعاريف للأدوار و الوظائف التي تكرسها، لا نتحدث هنا عن مسير المعرفة Knowledge Manager و لكن عن مدير المعرفة Chief Knowledge Officer (CKO) و الذي يتحمل مسؤولية استراتيجية إدارة المعرفة، و وضع هندسة و إجراءات و منهجية لها، التعرف على مناسبات التحسين في المؤسسة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية لأجل تبرير العمال، و إدارة نظم المعلومات لأجل نشر وسائل المعرفة، يقترح مؤشرات قياس رأسمال الفكري و تنغيز يقظة مستمرة للتطبيقات الإبداعية لإدارة المعرفة في المؤسسات الأخرى، أخيرا يضمن نشر التغيير الأساسي لخلق ثقافة تقاسم المعرفة [43] ص ص 195 196.

من أجل تعريف مدير المعرفة بشكل جيد، يمكن أن ننظر إليه من أربع جهات مختلفة، كل منها تعطي تعريفا مختلفا لمدير المعرفة لكنها غير متعارضة، وهي كالآتي [53] ص ص 192 193:

1.1.2.3.3 CKO المقاول

يقوم مدير المعرفة بخلق أشياء جديدة و تطويرها، و لا يهتم بالأخطار غير المؤكدة، و هو خيالي، بمعنى أنه يتصور صورة كلية مع القدرة على تحويلها إلى نتائج محسوسة، في الأخير هو قادر على قيادة مشروع ما عبر المخاطر و المقاومات و يتجنب العوائق .

2.1.2.3.3 CKO المستشار

مدير المعرفة يجب أن يكون قادرا على سماع الأفكار الجديدة و الآراء المختلفة، أن ينشط الحوارات و يغذي تطور تدفق المعرفة، كما أن كفاءته في تسيير العلاقات بين أشخاص مختلفين مهمة جدا، مدير المعرفة لا يملك قوة عملياتية حقيقية أو هرمية، يجب إذا أن يعمل بالإقتناع و الإرضاء، و التوضيح و إعطاء الأمثلة، في النهاية، يجب أن تكون لديه رؤيا جد محددة لنموذج المؤسسة المهنية و قوة التمييز بين الكفاءات الأساسية التي يمكن أن تعطي قيمة.

3.1.2.3.3 CKO التقني

يجب أن يمتلك مدير المعرفة معرفة كافية باستعمالات التكنولوجيا، لأجل إكتشاف، إمتلاك، تخزين، و تبادل المعرفة عبر المؤسسة، كما يجب عليه أن يعمل بصورة وثيقة مع مسؤولي أنظمة المعلومات، معرفته ليست تقنية أساسا، و لكنه يعرف بصفة كلية طرق الإستعمال التي يمكنها إحداث الفروق التكنولوجية.

4.1.2.3.3 CKO الإجتماعي

هذا المؤهل الجديد يستند إلى كفاءة خلق محيط مهني يسهل الحوار، بواسطة الإجتماعات الصريحة، و أيضا بواسطة اللقاءات في الفناء أو المقهى، و على مدير المعرفة أن يبحث عن الأحداث و الإجراءات التي تعيق الإتصال بين الأفراد و تدفق المعلومات، كلمة اجتماعي تستند بالتأكيد إلى القدرة على جعل جماعات مختلفة و متفرقة بطبيعة عملهم، أو موقعهم الهرمي أو موقعهم الجغرافي ، تتعاون و تعمل معا.

2.2.3.3. دور مدير المعرفة في المؤسسة

على مدير المعرفة أن يقوم بعدة أدوار، منها ما تعتبر جديدة لأنها خاصة بإدارة المعرفة و منها ما هو متعلق بالوظائف الأخرى للمؤسسة.

1.2.2.3.3. مهام مدير المعرفة [44] ص 29:

- مراقبة وضع المعرفة في المؤسسة، من يمتلكها، و كيف يمكن المحافظة عليها و تحسينها طبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بها، و الموارد اللازمة لها و تسهيل وصول العاملين إليها.
- ضبط تدفق المعرفة للخارج و تولي مسؤولية المحافظة على عدم تسربها للمنافسين.
- تفعيل و تنشيط إنتاج المعرفة من خلال التحدث مع العاملين و نشر المعرفة المتاحة بينهم بما يساعد على التعلم من الأخطاء.
- كسب إعراف الإدارة العليا بأهمية المعرفة كسلاح مهم في سوق المنافسة، و تأكيد وجود ثقافة المعرفة.
- الإشراف على سياسة الموارد البشرية فيما يتعلق بإنتاج و نشر المعرفة.
- توفير بنية تحتية للإتصالات فيما بين الإدارات المختلفة من أجهزة كمبيوتر و شبكات إنترنت و وسائل الإتصال الحديثة الأخرى .
- توفير و استغلال فرص نشر المعرفة من خلال النشاطات المناسبة مثل الندوات و الزيارات و المحاضرات.
- ضمان وجود سياسة واضحة تؤكد أهمية المعرفة و ضرورة نشرها.
- قيادة الفريق الذي يتولى الحصول على وسائل التكنولوجيا اللازمة و الحصول على المعرفة المناسبة.
- وضع المعلومات الخاصة باستثمار رأسمال الفكري ضمن المركز الحالي للمؤسسة.
- و لأجل ما سبق ، من المفيد أن يتوفر لمدير المعرفة خلفيات علمية في إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية و تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى ما سبق يختص مدير المعرفة بما يلي [45] ص ص 116 117:

- الجمع بين و العمل على تكامل الوظائف.
- استخدام أفضل الممارسات السابقة أو تصميم استراتيجيات التقييم الخاصة.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير من خلال الإحتياجات الظاهرة أو تحليل الفجوات.
- تطوير ثقافة خاصة بعملية التعلم و رفع كفاءة التعلم المشترك ذات المدى الواسع.
- التوجه نحو خدمة العميل.

2.2.2.3.3. علاقة مدير المعرفة بالوظائف التقليدية للمؤسسة

يمكن تحديد ثلاثة مهام أساسية يعتبر مدير المعرفة فيها كوسيط مع وظائف أخرى في المؤسسة [43] ص ص 198 200:

- المساعدة على التفكير الإستراتيجي « دور الوسيط مع إدارة المؤسسة »: مدير المعرفة يساهم في التفكير حول أكبر الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، له نظرة شاملة حول عمل المؤسسة و المعارف الأساسية و المختلفة فيها، و بفضل معرفته حول السوق ، فإن دوره أساسي لأجل وضعية المؤسسة في السوق ، كما يقوم بتحليل المعارف المختلفة للمؤسسة و تطويرها مما يوجه القرارات الإستراتيجية، و التي تأخذ في الحسبان جانب المعرفة و الكفاءات في عملية إتخاذ القرار إما للاكتساب الحالي، و إما برغبة التطوير، يقوم مدير المعرفة أيضا بإتاحة و مراقبة مؤشرات قياس رأسمال الفكري للمؤسسة هذه المؤثرات تصبح مهمة أيضا مثل المؤثرات المالية.

- المساعدة على تطوير المعارف و الكفاءات «دور الوسيط مع وظيفة الموارد البشرية و التكوين»: مدير المعرفة له علاقة محورية مع مسؤولي الموارد البشرية و التكوين، حيث أن المعرفة ستوجه سياسة الموارد البشرية بصفة عامة، كما أن وظيفة الموارد البشرية هي مساند مهم لنشر إدارة المعرفة، لأن قيم المؤسسة تلمس في الكيفية التي نحكم فيها على و نقدر الأشخاص و أين نساعدهم على تطوير كفاءاتهم، وظيفة التكوين هي أيضا على علاقة بمدير المعرفة الذي يعطي التوجيهات حول تطوير معرفة المؤسسة، إن تطبيق إدارة المعرفة يعطي أهمية إضافية كبيرة للتعلم المستمر، و هي فرصة للمكونين لإيجاد تموقع جديد و إخراج إطار دقيق للتكوين في القاعة.

- تطوير جماعات العمل « دور الوسيط مع المدير و رؤساء العمل »: تطبق إدارة المعرفة طريقة خاصة في الإدارة تقود نحو تطوير و تقاسم المعرفة، حيث كل ما يخص التعلم هو أولاً تقاسم للمعرفة بين عدة أشخاص، و يحدث بالمواجهة و التجربة، تطوير جماعات العمل هو إذاً واحد من النقاط الأساسية لمدير المعرفة، و الذي عليه أيضاً مساعدة مدير المؤسسة على عدم الفصل بين الفرق فيما يخص المعرفة، و أيضاً على تقليل الدقة الشديدة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3.2.3.3. الوظائف الأخرى لإدارة المعرفة

نتحدث هنا عن وظائف جديدة خاصة بتطبيق إدارة المعرفة، أي تم استحداثها من قبل هذه الأخيرة، و وظائف أخرى كانت موجودة في المؤسسة قبلاً و لكنها على علاقة وثيقة بإدارة المعرفة، كما نشير إلى أن هذه الوظائف ليست ملازمة لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أنه على كل مؤسسة أن تجد التنظيم الذي يناسبها و يناسب تدفق المعرفة فيها، كما أن توزيع المهام و المسؤوليات يجب أن يكون بشكل مرن.

1.3.2.3.3. الوظائف الجديدة لإدارة المعرفة

بعد مدير المعرفة يمكن أن نجد في مؤسسة المعرفة الوظائف التالية [53] ص ص 195 196:

1.1.3.2.3.3. مسير المعرفة

يقوم بتسيير الإجراءات الكلية لخلق المعرفة على مستوى الفرق و هو يناوب بين التحسس أو الإنصات المجدي و بين فترات أين يساند برزانه خلق المعرفة بدعم هذا العمل أو ذلك، و بصفة مثالية يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية :

- القدرة على الإفصاح عن رؤية تعطي للمؤسسة معنى و إتجاه في خلق المعرفة.
- القدرة على تبرير نوعية المعرفة.
- أن يكون مكتشفاً للمواهب.
- أن يكون بارعاً في التعامل مع أعداد فرق العمل و تحفيزهم على خلق المعرفة.

- القدرة على تسيير الإجراءات الكلية لخلق المعرفة.

2.1.3.2.3.3. الوسيط

هناك صعوبة في ربط مختلف مكونات نظام توزيع المعلومات و الإتصال، و المبدأ هنا هو الفصل بين منتج و مستهلك المعلومات، لذلك تم خلق وظيفة الوساطة، حيث أن الوسيط (broker) يهتم بأشياء من النوع التي لا يحتاج لا المنتج و لا المستهلك لمعرفة من أجل عمل النظام ، هومنتشط و مشرف على تشارك و تركيب المعرفة على مستوى فريقه، و هو يلعب دور ناقل المعرفة على مختلف المستويات فهو يشتري بالجملة ليبيع بالتجزئة، و يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

- القدرة على ربط و تسيير الأعمال.

- القدرة على خلق معاني جديدة إنطلاقا من افتراضات غامضة، غير كاملة و متناقضة جزئيا.

- القدرة على التواصل لحث و تشجيع الحوار بين مختلف أعضاء الفريق.

- القدرة على رؤية المستقبل إنطلاقا من خبرته الماضية.

3.1.3.2.3.3. الخبير

الخبير يمكن أن يكون أي شخص في المؤسسة يملك معرفة معمقة في مجال ما، يغذي بها القاعدة المعرفية في المؤسسة، إن الخبير يولد و يجمع في نفس الوقت معرفة ضمنية و معرفة صريحة و هو في تفاعل مستمر مع العالم الخارجي و يتميز بامتلاكه معرفة صريحة منظمة جيدا على شكل معطيات تقنية، علمية، سهلة التخزين، هذه الفئة تشمل: المهندسين، العلماء، إختصاصيي: البيع، المالية، الموارد البشرية، القانون، التسويق، كما أن هذا الخبير يمكن أن يشكل خطرا على المؤسسة في حال قرر ترك المؤسسة و أخذ متاعه المعرفي لذا عليها الحذر من علاقة أحادية (معرفة-خبير)، أما الصفات التي يجب أن تتوفر فيه فهي:

- خبرة معروفة من قبل كل المتعاملين معه.

- نزاهة فكرية مرتفعة.

- خبرات واسعة داخلية و خارجية.

- موهوب في الحديث مع الزبائن.

- القدرة على قبول التناقض.

يمكن أن نضيف إلى ما سبق الوظائف التقنية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي لها دور كبير في نقل المعرفة و حفظها، كما أن إدارة المعرفة مليئة بتسميات لوظائف و أدوار جديدة تظهر باستمرار لا يمكن ذكرها هنا جميعا و هي لا تعطي معلومات واضحة عن مسؤوليات الأشخاص التي تمارسها.

2.3.2.3.3. العلاقة بإدارة المعرفة

إدارة المعرفة موجودة في قلب المؤسسة و لها علاقة بمختلف الوظائف الأخرى كما سنرى:

1.2.3.2.3.3. اليقظة و الذكاء الإقتصادي

يقصد باليقظة في المؤسسة، إحداث خلية تتكفل برصد و مراقبة و مسانيرة جميع المستجدات العلمية و الإقتصادية و الإجتماعية و التجارية ، مع إستعمال تكنولوجيا المعلومات في جمع و معالجة و تخزين المعلومات، أما بالنسبة للذكاء الإقتصادي فيمكن إعتبره حالة ذهنية جديدة تعمل على إدماج و إحداث نماذج تنظيمية و وسائل جديدة لمعالجة المعلومات بهدف تغيير نمط التفكير و التصرف و إحداث إطار عمل جديد يرتكز على أهمية البيئة المحيطة و السوق و البحث عن المعلومات و المعارف و إعتبرهما موردا استراتيجيا ، و مسانيرة المستجدات العلمية و التكنولوجية، مما يعزز قدرات المؤسسة التنافسية [81] ص ص 122 126.

و بالمقارنة مع إدارة المعرفة، نجد عملية اليقظة تعطي الأولوية للمعلومات الصادرة من المحيط الخارجي، أما إدارة المعرفة فتهتم أكثر بمعرفة المؤسسة الداخلية، لكن من الخيال الإعتقاد أن المؤسسة يمكنها أن تكتفي بإنتاجها الداخلي للمعرفة لأنها موجودة في محيط تنافسي و من الضروري أن تعزز معرفتها بمعلومات عن محيطها الخارجي، بالإضافة إلى ذلك، تطبيقات اليقظة تتجه نحو الذكاء الإقتصادي، و هو تطور مشابه لتطور إدارة المعرفة، إذ إنتقلنا من تطبيقات دفاعية (رسملة المعرفة و مراقبة ما يجري في المحيط) إلى تطبيقات هجومية تحاول التأثير على المعلومة [43] ص 188 و خلق المعرفة.

بالنتيجة، هناك علاقة قوية بين اليقظة و الذكاء الإقتصادي من جهة و بين إدارة المعرفة من جهة أخرى، حيث أن اليقظة و الذكاء الإقتصادي يساعدان المؤسسة في الحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تفيدها، و التي تحلل لتصبح معرفة يتم رسملتها.

2.2.3.2.3.3. إدارة الوثائق و نظم المعلومات

تقدم إدارة الوثائق المحتوى، و تتيح إدارته بسهولة، و هي توثق المناقشات و تبادل الرسائل الإلكترونية، و تصنف الوثائق في الأرشيف، و تنظم الوثائق الإلكترونية في إطار تراتيبي أو شبكي و تقدم محركات البحث لإستعادتها باستخدام الكلمات المفتاحية .

و تقدم إدارة الوثائق في أغلب الأحيان كأنها واحدة من أركان إدارة المعرفة إذ أن أنظمة تسيير الوثائق تسمح برسمة و تقاسم معارف مخزنة في دعائم و وثائق إلكترونية، و مع أن كل من إدارة الوثائق و إدارة المعرفة تتبنيان توجهات و تعبئان أدوات مختلفة كفاية، إلا أن الكفاءات النوعية للموثقين تبقى مهمة لعمل إدارة المعرفة [43] ص189.

أما بالنسبة لنظم المعلومات – و كما رأينا في الفصل السابق- فهي عبارة عن مجموعة عناصر بشرية و آلية تعمل معا لأجل جمع و تحليل و تخزين و استرجاع المعلومات بهدف رفع كفاءة العمل الإداري، و هذا يعتبر مهما جدا لإدارة المعرفة حيث يؤدي إلى إتاحة و تقاسم المعلومات في جميع المستويات مما يسمح للأفراد برفع و تطوير معارفهم .

إن كل من إدارة الوثائق و نظم المعلومات تحققان التعاون بين عمال المؤسسة و هذا من أهم أدوات إدارة المعرفة، فهو يجري تماما كما في غرفة إجتماعات كبيرة يعمل الزملاء فيها مع بعضهم، حتى لو كانت المسافات بينهم كبيرة أو في أوقات مختلفة، و مثل هذا الجو يشجع العاملين على تقاسم المعلومات في منديات مناقشة مفتوحة، و بذلك يتوفر لهم النفاذ ليس فقط للمعرفة الصريحة و لكن للمعرفة الضمنية أيضا [57] ص42.

3.2.3.2.3.3. إدارة الجودة

مسعى إدارة الجودة، كمسعى إدارة المعرفة، يهدف إلى التحسين المستمر للمؤسسة و بالرجوع إلى الوراء فإن مدراء الجودة كانوا من الأوائل في وضع إجراءات رسمة المعرفة إن العلاقة بين إدارة الجودة و إدارة المعرفة تؤدي بالتأكيد إلى تحسين العمل ليس فقط بفضل رسمة المعرفة و لكن أيضا بوجود أهداف مشتركة أخرى كسرعة إدماج العمال الجدد و إنتقال الخبرات إليهم ، تجنب التجاوزات في العمل بالتعرف على أسباب الحالات الأكثر تكرارا و تجنبها و المعرفة الأفضل بالعروض و الكفاءات الداخلية ، إن مسيرة الجودة تسمح بمعرفة أسباب الفشل كمشاكل الزبائن،التسعير السيئ أو حوادث النوعية، أو مشكل التجاوزات، و هذا ما يجب أن يعتبر معرفة اساسية تجنب رسملتها، كما من الممكن رسمة النجاحات أو أفضل الممارسات، و منه فإن كل من إدارة الجودة و إدارة المعرفة يمكنهما أن تجنب المؤسسة الوقوع في [43] ص192:

- ممارسة جيدة تفقد لوجود عيب في الذاكرة الجماعية.
- فريق عمل واقع في مشكل حول مهمة أو عمل.
- خطأ غير معرف، أو غير قابل للحل، أو غير معالج.

4.2.3.2.3.3. وظيفة التسويق و التجارة

هي مهمة بالتأكيد لإدارة المعرفة، فعلى سبيل المثال تقاسم أفضل الممارسات التجارية يسمح بالتحسين السريع لأداء البائعين ، التسيير الجيد للمعرفة الداخلية تسمح بالتعرف على أحسن معارف الزبائن كفاءات العمال، و خصائص المنتجات أو المهام، و فيما يخص التسويق فيمكن اعتباره وظيفة تقوم باليقظة حيث أنها تمد المؤسسة بمعارف استراتيجية حول السوق و المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بالمنافسة و البقاء.

5.2.3.2.3.3. وظيفة البحث و التطوير

إن وظيفة البحث و التطوير هي الوقود المحرك لكل من التطور التكنولوجي و المنتجات الجديدة و أساليب الأداء الجديدة في مجالات العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و البشرية، و يتطلب ذلك تطوير كفاءات متخصصة من الباحثين [82] ص167، و منه تلعب وظيفة البحث و

التطوير دورا إيجابيا في إدارة المعرفة باعتبارها مصدر للإبداع في المؤسسة حيث تصخر المؤسسة لها موارد مالية و بشرية قد تكون في بعض الأحيان ضخمة جدا من أجل قيامها بالإبداع، سواء باكتشاف منتجات جديدة أو بتطوير ما هو موجود و ذلك يؤدي بالتأكيد إلى خلق و تطوير معرفة المؤسسة و يعد أيضا من الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة.

3.3.3. حدود إدارة المعرفة و مقارنتها بالإدارة قبل المعرفة

سنوضح في نهاية هذا المبحث الحدود و المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة عند تطبيقها في المؤسسة، أيضا المعايير التي تحكم هذه الإدارة و مقارنتها بمعايير الإدارة السابقة لها.

1.3.3.3. حدود و معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة في المؤسسة معوقات و حدود تحاول تجاوزها، و هي في أغلب الأحيان ناتجة عن طبيعة المعرفة في حد ذاتها كما سنرى [29] ص ص 209 210 :

- صعوبة تعريف « المعرفة » ، فكما رأينا سابقا هي أنه يوجد خلط كبير في تحديد مفهوم المعرفة.

- إن الكثير من المعرفة المفيدة و المهمة للمؤسسة تكون محتسبة لدى أصحابها أي تكون ضمنية، و يحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها و حفز أصحابها على التصريح بها و إتاحتها للمؤسسة، و إلا فهي تواجه خطر فقدانها في حال ذهاب أصحابها.

- صعوبة قياس المعرفة، حيث تتطلب عملية القياس توفر معايير و أدوات قياس لم توجد بعد، إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، بمعنى صعوبة الإتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة.

- إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، و أن استخدامها و تنميتها يعتمد أيضا على تفهم العقل الإنساني لها و تقبله لمعانيها فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى و ما التقنية و

غيرها من الأدوات المستخدمة في إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئا إلا ما أنتجه العقل الإنساني، و هذا يقودنا إلى عائق آخر و هو صعوبة التعامل و إدارة المورد البشري.

- من حدود تطبيق إدارة المعرفة هي فجوة التطبيق المعرفي، حيث أن كثير من المؤسسات تعاني من تباعد مدى الإستخدام الفعلي للمعرفة بها عن مدى الرصيد المعرفي المتاح لها، أي أن المؤسسة تملك من المعرفة قدرا أكبر مما يتم استخدامه و توظيفه فعلا في عملياتها، مما يعتبر هدرا و إضاعة لهذه المعرفة و هذا راجع إلى نمط القيادة و ثقافة المؤسسة.

نضيف إلى ما سبق مجموعة من المعوقات الأخرى و هي [83] ص ص 20 21 :

- لا يمكن العمل على أهداف غير محددة ، يجب إذن جمع المعرفة (كمورد غير مادي) بشكل معطيات و عناصر محسوسة و موصوفة يمكن تحديدها و التعرف عليها بدقة.

- لا يمكن جمع كل المعطيات و المعارف في مكان واحد، و الطلب من كل واحد المجيء للمساهمة، لكن يمكن هنا اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لتسهيل مساهمة الأفراد في الأماكن المختلفة.

- لا يمكن أن نتوقع من الأفراد التنازل عن معارفهم و مهاراتهم ببساطة عندما نطلبها لكن يجب الإعطاء من أجل الحصول.

- لا يمكن وضع أرضية تكنولوجية لإدارة المعرفة من دون أن يكون لدينا تحديد مسبق للحاجات و المضمون الذي سيتم استقباله، كما لا يمكن الإكتفاء بالأرشيف أو بقاعدة بيانات مشتركة لتطبيق إدارة معرفة حقيقية بل يجب على كل واحد المشاركة في هذا النظام و إبداء رأيه و مقترحاته.

كما يمكن أن تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ما المشاكل التالية [53] ص 18:

- العلاقات الصعبة مع الزبائن، نتيجة للإتصال السيء مع الزبائن، مثلا على مستوى نقاط البيع، حيث في الغالب ينظر إلى البيع كنهاية و ليس كبداية علاقة مع زبون.

- الأعمال الزائدة غير المفيدة، الإتصالات الضعيفة و ثقافة تنظيمية فقيرة.

- خسارة الأفكار الجيدة.

- عدم القدرة على إطلاق المنتجات الجديدة في الوقت المناسب، و هو في الغالب ناتج عن مشكلة إتصال على طول سلسلة الإنتاج و العمليات.

- عرض خدمات رديئة ينتج سوء تقييم لرأسمال المعرفي و الكفاءة في المؤسسة.

2.3.3.3. مقارنة بين الإدارة في عصر المعرفة و الإدارة قبل المعرفة

يؤدي إتباع الإدارة لمنهجية إدارة المعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم و المعايير التي تعتمد عليها في مباشرة مسؤولياتها، و من ذلك أن الإدارة تستبعد كثيرا من معايير الإدارة التقليدية أو إدارة ما قبل عصر المعرفة، وتستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر المعرفة بكل ما يفرضه من تغييرات، و أسس جديدة، و هذا ما سنوضحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 3 : المقارنة بين معايير الإدارة في عصر المعرفة و ما قبل المعرفة

مركب من المصادر التالية: [71] من ص 47 إلى ص 50 و [29] ص 223 و [41] ص 60

معايير الإدارة في عصر المعرفة	معايير الإدارة قبل عصر المعرفة
رأسمال الفكري هو الثروة الحقيقية، و تكون المعرفة و الأفكار الكلية في تزايد	الثروة الحقيقية للمؤسسة هي الأموال و ما تشتريه من أصول مادية، و التي لا زيادة في المجموع الفعلي لها.
العوائد متزايدة لأنها تكرر الاكتشافات يؤدي إلى تدني تكاليف الوحدة الواحدة.	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد و ينتج عن ذلك إزدياد تكلفة الوحدة الواحدة
الأهداف الرئيسية هي تدعيم الاكتشافات المستقبلية من خلال تنمية الإبداع البشري و المعرفة.	الأهداف الإقتصادية الرئيسية هي الإنتاج الكفاء و استخلاص الكفاءات من العمل و الآلات.
المؤشرات الإقتصادية كمية و كيفية.	المؤشرات الإقتصادية كمية.
أفضل الإستثمارات هو الإستثمار في بناء و تنمية القدرات المعرفية (الأصول المعنوية)	أفضل الإستثمارات و أكثرها جدوى هو الإستثمار في بناء القدرات المادية للمؤسسة
التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور و نجاح المؤسسة.	التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور و نجاح المؤسسة.
الأسواق تعمل كأسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز و موارد فكرية فريدة.	الأسواق تعمل كاسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات و الموارد.
الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.
يتم خلق القيمة من خلال شبكات قيمة مؤلفة من علاقات معقدة و ديناميكية و معتمدة على بعضها	خلق القيمة يتم من خلال سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط إنتاج.
المعرفة هي أساس تقييم الأفراد	المهارات و القدرات العملية أساس تقييم الأفراد
المعرفة هي مصدر السلطة، و أصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، و شاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.

العمل الأساسي للمؤطرين هو مراقبة المرؤوسين.	العمل الأساسي للمؤطرين هو المساعدة على العمل التعاوني
الإختصاصات و المهام و العلاقات الوظيفية و طبيعة العمليات الإنتاجية و التسويقية اساس التنظيم.	مصادر و استخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات
النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات و المهارات العملية، يحولون الموارد المادية إلى منتجات مادية	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة يحولون المعرفة إلى منتجات معنوية.
يجب أن يكون العمال متخصصين و منقسمين إلى شرائح و قطاعات.	ذوي أوجه متعددة، متكيفين و يتعلمون باستمرار.
المعلومات هي وسيلة للرقابة.	المعلومات هي وسيلة للإتصال، و مورد لا محدود.
المعرفة هي وسيلة أو مورد من ضمن موارد أخرى و هي تخلق بشكل فردي.	تدقق المعلومات و المعرفة يتم في شكل شبكة و في كل الإتجاهات.
كوابح الإنتاج هي الموارد المالية و الكفاءات البشرية	كوابح الإنتاج هي المعرفة و الوقت
قوانين النجاح مبنية على المنافسة، السيطرة و بقاء الفرد.	قوانين النجاح مبنية على التعاون ، العلاقات و بقاء الشبكة.
العلاقة مع الزبائن تكون عبر الأسواق فقط	العلاقة مع الزبائن متعددة الأوجه و تجري عبر الشبكات.
تخفيض التكاليف و خفض أسعار بيع المنتجات هو أساس بناء القدرات التنافسية.	الإبداعات و الإبتكارات و منتجات البحوث و التطوير هي وسائل كسب العملاء و بناء القدرات التنافسية.
الإدارة تعني التحكم و قابلية التنبؤ.	الإدارة تعني نفاذ البصيرة و المشاركة.

خلاصة الفصل 3

تعتمد إدارة المعرفة عند تطبيقها في المؤسسة على الكفاءات البشرية بشكل خاص نظرا لما تحمله في عقولها من معرفة و قدرتها على خلق المعارف الجديدة، و من جهة أخرى تعتمد على أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من وسائل قادرة على تخزين و على نقل و نشر المعرفة بكميات و سرعة عالية .

نظرا للأهمية الخاصة التي يحضى بها العنصر البشري في إدارة المعرفة فإن إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا تلعبه في دعم استراتيجية و منهجية إدارة المعرفة و التعامل مع عمال المعرفة بما يتطلبه هذا النوع من العمال من معاملة خاصة تتوافق مع حجم الكفاءة العالية و حجم المعرفة الذي يميزهم عن غيرهم من العمال و تجعلهم في موقع مرموق و تتمتعهم سلطة في المؤسسة.

تسعى إدارة المعرفة إلى تمكين عمال المعرفة في المؤسسة و منحهم قسطا مهما من الحرية مما يحفزهم على خلق الأفكار الجديدة و الإبداع الذي يعتبر هدفا استراتيجيا لإدارة المعرفة يمكنها من التميز ليس فقط بانتاج سلع و خدمات جديدة و لكن في كل مستويات المؤسسة نظرا للكم الهائل من المعرفة التي يتم خلقها و تداولها بين العمال، و هذا ما يحفزهم أكثر و يدفعهم إلى التعلم المستمر الذي يضمن تطور و تجديد معارفهم.

تتنوع وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الحديثة بشكل مذهل، و هي تساهم بشكل ملموس في إثراء عمليات إدارة المعرفة من خلال وسائل تخزين المعرفة التي تضمن حفظ المعرفة و الخبرات من الضياع، و أيضا إمكانية العمل الجماعي لأفراد متباعدين جغرافيا مما يضمن التعاون و إثراء المعرفة، حتى أن التكنولوجيا الحديثة تحاول محاكاة الإنسان و طرق تفكيره من خلال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الذي يحقق تطورات متواصلة .

رغم الأهمية العظمى للتكنولوجيا إلا أنها تبقى محدودة إذا ما قورنت بالعقل البشري و إمكانياته في خلق المعرفة و استيعابها، لذا فإن العنصر البشري يبقى الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة و لتحقيق التميز للمؤسسة المعاصرة.

الفصل 4

واقع المعرفة و إدارتها في الجزائر و الدول العربية

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع و لكي لا تقتصر الدراسة على الجانب النظري البعيد عن الواقع ، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية لمعرفة موقع الدول العربية و حالها في عصر المعرفة حيث نتناول من خلال هذا الفصل واقع المعرفة في الدول العربية بصفة عامة نظرا للتشابه الكبير في ظروف هذه الدول من جهة ، و من جهة أخرى قمنا بإجراء دراسة حول مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يمكن أن يحقق لها تطورا كبيرا، ومنه فان هذا الفصل يضم ثلاثة مباحث ، يتناول الأول السياق العام المؤثر في إكتساب المعرفة في الدول العربية ، و يبحث الثاني في واقع المعرفة في الدول العربية ، أما المبحث الثالث فهو دراسة تطبيقية عن مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

1.4. السياق العام المؤثر في إكتساب المعرفة في الدول العربية

تتأثر عملية إكتساب المعرفة بالظروف المحيطة بها و بطبيعة المجتمع الذي تحدث فيه و بالأنظمة السياسية و الإقتصادية التي تحكم هذا المجتمع ، و بما أن الدول العربية تشترك في خصائص كثيرة سواء من حيث عاداتها و ثقافتها أو من حيث مستواها الإقتصادي أو البنية التنظيمية و السياسية السائدة فيها ، فان هذا يجعل المجتمعات العربية متقاربة لدرجة تمكننا من دراسة العوامل المؤثرة على إكتساب المعرفة بصورة عامة فيها ، و ذلك حسب أولا: البنية الثقافية و الإجتماعية ، ثانيا: البنية الإقتصادية و ثالثا: البنية السياسية و التنظيمية.

1.1.4 البنية الثقافية و الاجتماعية

يمكن لمفهوم الثقافة في مجتمع ما أن يعني أحوال الترقى العقلي ، الفردي منه و الاجتماعي و المنجزات الفكرية و القيمة و الإبداعية و الفنية المرتبطة بأحوال التقدم ، و طرائق التفكير و السلوك لدى هذا المجتمع ، و بالنسبة للثقافة العربية فإن التراث الفكري و الشعبي هو مكون أساسي لها ، و اللغة هي العامل الأداتي لها، و الدين هو المنظومة الاعتقادية الرئيسية الشاملة التي توجه حياة هذه الثقافة [30] ص113، إن هذه العناصر المكونة للثقافة العربية تؤثر بصورة فاعلة في اكتساب و إنتاج المعرفة بالإضافة إلى عناصر اجتماعية أخرى لا تقل أهمية عنها.

1.1.1.4. التراث الفكري و الشعبي

يعتبر التراث الفكري العربي مكون أساسي من مكونات الثقافة العربية، و الحقيقة أن النظر في بناء مجتمع المعرفة في البلدان العربية يقضي بأن نصل الأمر بجملة رئيسية من وجوه المعرفة التي يتقوم بها المجتمع و الذي يعتبر التراث الفكري واحدا منها، و إذا قدرنا أن الإنسان هو مبدأ هذا التراث و أصله، فإن عناصره تتجسد في كل أشكال الحياة العقلية و العلمية و الروحية و الأدبية و المادية و الفنية لصانعيه و هذا يعني أن التراث الفكري هو التراكم الفكري الذي أنتجه الإنسان في مجتمع ما عبر السنين و العصور، و يعتبر مشكلا أساسيا لشخصية الأفراد في ذلك المجتمع، و بالتالي هو مؤثر أساسي في حالتهم المعرفية من حيث اكتساب المعرفة أو خلقها ، يطرح التراث الفكري العربي اليوم مشكلات معرفية أساسية، و ذلك لإتصاله بالمعرفة و مناقضته لها في آن واحد، فهو متصل بالمعرفة لأنه متصل باللغة و بالدين و بالعلوم و بالثقافة و هو مناقض لها لأن النظر فيه لا يجري في أغلب الأحيان وفق مطالب العلم و إنما تكتفه العاطفة و الهوى و الرغبة و الأمانى و التمجيد و إغفال الواقع العياني و الحقائق الشخصية ، و من أجل الوصول إلى المعرفة يجب استكشاف فكر هذا التراث و عبر الأبعاد العقلية و الروحية و الإنسانية العميقة له و لصانعيه و جعل العلاقة التراثية علاقة ملتزمة بالفهم العقلاني الإنساني لا مجرد علاقة إيديولوجية أو معرفة سطحية، و هذا يستلزم أيضا نظرة تاريخية شاملة إلى مادة هذا التراث، يتم التأسيس عليها و التحول منها إلى بناء معرفي متطور، و لقد مر الموروث الثقافي العربي بأشكال مختلفة منذ هبوط الوحي إذ اتخذ تارة حالة الوعي السلفي الاتباعي الذي يقف عند حدود النص، و تارة شكل الوعي الإبداعي لدى علماء أصول الفقه و الفلاسفة و المشتغلين بالعلوم العقلية و الطبيعية وفي أحيان أخرى اتخذ شكل الوعي التركيبي الذي يجمع بين العقل و النقل، أو شكل الوعي

الصوفي العميق في تجربته الروحية و المنغلق عن العالم الاجتماعي و الدنيوي، و أخيرا اتخذ الوعي العربي شكل الوعي السحري الذي كان تغييبا للوعي و هجرا كاملا للأسس العلمية و العقلية، إلى أن أتيح له التحرر من ذلك مع مطالع القرن التاسع عشر نتيجة عوامل تاريخية متعددة من بينها الإتصال بالحدثة الغربية مع أن ثقافة الخرافة ظلت ممتدة في البيئات الشعبية إلى يومنا هذا [30] ص ص 116 117، كل هذا كان له كبير الأثر على نوعية المعرفة في المجتمع العربي من جهة و على كيفية تعامل هذا الأخير مع المعرفة نفسها.

2.1.1.4. الدين

يدين معظم سكان الدول العربية بالدين الإسلامي، لذا نتحدث هنا عن الإسلام باعتباره الدين الغالب و المؤثر الأكبر في المجتمع العربي و الحضارة العربية، و لا شك في أن علاقة الدين بالمعرفة و إنتاجها ترتبط ارتباطا عضويا بالمفهوم الذي يتحدد عن ماهية الدين و موقفه الشامل من الدنيا، و في النصوص الدينية الإسلامية تبين حالة من التوازن المنشود بين الدين و بين الدنيا، لكننا نشهد أيضا تشديدا عظيما على أهمية مفاهيم النظر و الإعتبار و التفكير و العلم و العقل و التعقل ، و على ما يتعلق باستخلاف الإنسان في الأرض و ضرورة اعمارها للدنيا و النظر في ملكوت السموات و الأرض و تسخير الكون لخير الإنسان، لكن بعض المسلمين فهموا مبدأ العلم و العقل و سواهما على ضوء العلم الديني و العلم النافع للدين، فكانوا بهذا الحصر و التضيق لمفهوم العلم قوة غير مواتية لتفتح العلوم العقلية و الطبيعية ، مع أن هذه العلوم كان لها فضلا كبيرا في قيام الحضارة العربية الإسلامية و ازدهارها [30] ص ص 118 119.

هذا و نجد أن هناك نصوص قرآنية و أحاديث نبوية تحت على طلب العلم و المعرفة ، و خير دليل على ذلك أن أول كلمة نزلت في القرآن كانت كلمة: " إقرأ " ، و من هذه الآيات نذكر:

« إقرأ باسم ربك الذي خلق الإنسان من علق إقرأ و ربك الأكرم الذي علم بالقلم » العلق، 1.

« هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون » الزمزم، 9.

« يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات » المجادلة، 11.

« و قل ربي زدني علما » طه، 114.

« ن و القلم و ما يسطرون » القلم، 1

و قال الرسول (صلى الله عليه و سلم):

« من سلك طريقا يطلب فيه علما سلك الله به طريقا في الجنة »

« إن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم »

« و لتفشوا العلم و لتجلسوا حتى يعلم من لا يعلم فإن العلم لا يهلك حتى يكون سرا »

من هذه الآيات و الأحاديث نستنتج أن طلب العلم و حتى نشره بين المسلمين يعد واجبا و فريضة أمرنا الله و رسوله (ص) بها ، كما أن الله أعطى العلماء درجات عالية لديه، لذا كان يجدر بالمسلمين أن يكونوا سابقين في طلب العلم و المعرفة و روادا فيها، لا متخلفين و تابعين لمن يملكها.

3.1.1.4. اللغة

تلعب اللغة في مجتمع المعرفة دورا أكثر خطورة من ذي قبل، و ذلك لسبب رئيسي هو محورية الثقافة في مجتمع المعرفة و محورية اللغة في منظومة الثقافة، و ذلك بالإضافة إلى تنامي دور اللغة في المجالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال خاصة فيما يتعلق بنظم الذكاء الاصطناعي [84] ص74.

و اللغة هي الأداة التي تستخدمها جميع فروع المعرفة: الفلسفة، و العلوم الانسانية و الطبيعية و الفنون ، و مجتمع المعرفة أو مجتمع التعلم مدى الحياة الذي يركز على اللغة ، سواء أكانت لغة إنسانية طبيعية أو لغة برمجية اصطناعية أو لغة جينية بيولوجية ، و هي ضرورية لبناء مهارات التواصل الانسانية في مجتمع المعرفة ، و في عالم المال و التجارة و السيطرة السياسية و الإيديولوجية على أجهزة الإعلام الجماهيرية [30] ص121.

للغة علاقة قوية بالمعرفة و تطورها، فاللغة هي الوسيلة التي من خلالها يمكن التعبير عن المعرفة الكامنة في العقول و بالتالي نشرها و تقاسمها بين الناس و هي بذلك تحفظها من الضياع و تساهم في تطورها و اتساعها، و كلما كانت اللغة سليمة و غنية بالمفردات كلما سهل التعبير عن المعرفة بشكل واضح و دقيق، و كلما أمكن إظهار المعرفة الضمنية بنسبة أكبر.

و اللغة العربية تتقدم كل المظاهر و التجليات التي تجسد الثقافة العربية و مبدعاتها الانسانية لكنها تواجه اليوم على أبواب مجتمع المعرفة ، تحديات قاسية و أزمة حقيقية: تنظيرا، و تعليما و نحوا، و معجما، و استخداما، و توثيقا، و إبداعا و نقدا ، و إلى مظاهر الأزمة هذه تضاف القضايا التي تثيرها تكنولوجيا المعلومات، و هي القضايا المتعلقة بمعالجة اللغة أليا [30] ص121، إن نقص البرمجيات التي تعالج و تتعامل مع اللغة العربية هي المشكلة ، و من غير المنطقي الاعتماد على الغير من أجل تطوير مثل هذه البرمجيات، و إن قلة الموارد للبحث في أدوات لإستعمال اللغة العربي لدليل على النقص الكبير الذي نواجهه من أجل تكوين مجتمع معرفة عربي الذي أساسه المعلومة العربية و طريقة الوصول إليها، فالشركات التجارية العربية المنتجة لبرامج اللغة العربية لا تتعدى أصابع اليد حتى أن المواقع العربية على الأنترنت معظمها لتصفح الصفحات و قليل منها يستعمل البحث مع ما يستدعي من برامج توثيق و فهرسة و وجود لوائح للكلمات و المفاهيم و هذه غير متوفرة بالشكل و النوعية المطلوبة [75].

و من أكبر مصاعب اللغة في الدول العربية، تعدد اللهجات و ابتعادها عن اللغة العربية الفصحى التي أصبحت لغة قراءة و كتابة فقط و ليست لغة كلام، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن اختلاف لغة التدريس بين التخصصات في الجامعات يشكل عائقا كبيرا فيما يخص انتقال المعلومات و تبادل المعرفة بين مختلف العلوم، الأمر الذي يمنع تكامل البحث العلمي و منه استيعاب المعرفة و الإبداع، خاصة مع قصور عملية الترجمة إلى العربية.

و إن كانت اللغة هي مشكلة كل الدول العربية إلا أنها تتفاقم و تزيد حدتها فيما يخص الجزائر حيث يوجد بها لهجات كثيرة تجمع بين العربية و الأمازيغية، و تنقسم النخبة المتعلمة بين المتعلمين باللغة الفرنسية و المتعلمين باللغة العربية (العلوم الإنسانية خاصة) مع ملاحظة ركافة اللغة العربية المستعملة من جهة و جهل أغلب الإطارات لها من جهة أخرى و ما يزيد المشكل حدة عدم اتقان الجزائريين للغة الإنجليزية التي تعد لغة العلم و تدريسها بطريقة سيئة مما يجعلنا بعيدين عن مصادر المعرفة، هذا المزيج السيئ للغة في الجزائر يصعب من عملية تبادل المعرفة و تقاسمها سواء بين النخبة المتعلمة فيما بينها أو بينها و بين مختلف فئات المجتمع أو فيما يخص نشر المعرفة و جلبها على المستوى العالمي.

4.1.1.4. الهجرة

تمثل ظاهرة الهجرة خلا اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا، و تأتي هذه الظاهرة استجابة لعوامل الدفع من البلدان الأم و عوامل الجذب من البلدان المستقبلية، و هي بالتالي تشكل نزيفا حقيقيا لأكثر موارد الأمة قيمة و أهمية آنية و مستقبلية، حيث أن الهجرة ليست قرارا فرديا يتخذ بمعزل عن الواقع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي [27] ص266، بل هي في أغلب الأحيان نتيجة له.

تعرضت البلدان العربية لتيارين ضخمين من الهجرة الدولية لهما تبعات مهمة على اكتساب المعرفة، توجه التيار الأول إلى البلدان العربية النفطية، و كان قطاع التعليم و قطاعات الخدمات العامة الأخرى من أهم مقاصد المهاجرين إلى هذه الدول أما التيار الثاني فقد توجه إلى البلدان الغربية المتقدمة، و زادت فيه نسبة الإستيطان، و داخل هذا التيار يمكن التمييز بين تيارين فرعيين، الأول هو الذي نشأ في بلدان شمال إفريقيا و توجه إلى أوربا خاصة بلدان القوى الاستعمارية القديمة، و قد ضم جميع مستويات التعليم و المهارة و إن غلب عليه العمال غير المهرة ، أما الثاني و لعله الأهم في منظور المعرفة فقد اقتصر على هجرة الكفاءات عالية التأهيل إلى البلدان الغربية المتقدمة ، و غلب عليه نمط الاستقرار في بلدان المقصد [30] ص ص142 143، و هي خسارة كبيرة للدول العربية.

و يكفي أن نشير إلى بعض الإحصاءات الدولية التي تبين أن نسبة عالية من الكفاءات العربية في مجالات الطب و العلوم و التقنيات تقيم في الدول الغربية، حيث شكل الأطباء و المهندسون و جميع حملة الشهادة الجامعية الأولى ما نسبته 50% 23%، 15% على التوالي من مجموع الكفاءات العربية المهاجرة ، كما تقدر نسبة حملة الدكتوراه في تخصصات العلوم و الهندسة 50% من عددهم الإجمالي [27] ص267.

و يترتب على فقد البلدان العربية لكفاءاتها المهاجرة استمرار ضعف إنتاج المعرفة، و تتضمن الخسارة المترتبة على هجرة الكفاءات تحمل الدول العربية تكلفة إعداد هذه الكفاءات، مما يمكن اعتباره معونة عكسية للدول الغنية، يضاف إلى ذلك تكلفة الفرصة المضاعة (المساهمة في تنمية أوطانهم) و تستدعي هذه الخسارة المزدوجة عملا جادا لتقليلها إلى أدنى حد ممكن بالاستفادة من الكفاءات العربية المهاجرة أثناء وجودها في المغرب، أو بتحويلها إلى مكسب هائل باجتذاب هذه الكفاءات للعودة محملة برأسمال معرفي أضخم مما تركوا به [30] ص143 و خبرات جديدة تساهم في النهوض بالمعرفة في أوطانهم و في تنميتها.

2.1.4. البنية الاقتصادية

تعتبر المعرفة موردا و منتجا ذو نوعية عالية في اقتصاد المعرفة، و بما أن المعرفة ذات خصائص تختلف عن السلع الأخرى، فهي تحتاج إلى بنية اقتصادية خاصة و بالتالي فإن وجودها و تطورها يتأثر أكيدا بطبيعة البنية الاقتصادية القائمة.

1.2.1.4. نمط الإنتاج

تحمل الطبيعة الجوهريّة لنمط الإنتاج السائد تبعات عميقة على قدرات اكتساب المعرفة في المجتمع، و إن لم يكن لكثافة المعرفة دور مهم في تعيين حجم الناتج الاقتصادي و توزيعه على عوامل الإنتاج، فيصعب قيام منظومة معرفة كفأة ، نتيجة لانعدام طلب مجتمعي فعال على نشاطها، و من ناحية أخرى يلعب توظيف المعرفة في النشاط الاقتصادي دورا جوهريا في تحديد حجم القيمة المضافة في العملية الإنتاجية، و يمكن القول أن السمات الرئيسية لنمط الإنتاج السائد في البلدان العربية ذات الأثر على اكتساب المعرفة ، تتمثل في الخصائص التالية [30] ص 132:

1.1.2.1.4. الاعتماد على استنزاف المواد الأولية

تنتم أنماط الإنتاج في الدول العربية باعتماد رئيسي على استنزاف المواد الأولية و هو ما يسمى بنمط اقتصاد الريع و على رأسها استخراج النفط بالطبع ، و تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على النفط يكاد يكون كاملا في دول مجلس التعاون الخليجي و ليبيا و العراق و الجزائر، و كمصدر رئيسي، و إن لم يكن وحيدا للناتج الاقتصادي في بلدان عربية أخرى (مصر، سورية، اليمن، و السودان) هذا النمط من الإنتاج يزيّن استخدام الخبرة من الخارج و توظيفها بفعالية في النشاط الاقتصادي في حين يتطلب إنشاء المعرفة محليا كثيرا من الجهد و الوقت.

2.1.2.1.4. تركز الإنتاج في الأنشطة الأولية

من معالم ضعف البنية الإنتاجية العربية، فوق سيادة نمط الريع، أن جزءا كبيرا من النشاط الاقتصادي يتركز في النشاطات الأولية من الزراعة، و جلها بدائي، و في الصناعة المخصصة لإنتاج

السلع الإستهلاكية، التي تعتمد إلى حد كبير على رخص إنتاج من شركات أجنبية، و يعني هذا النمط قلة الحاجة للمعرفة و يعني مرة أخرى جلب المعرفة من الخارج و شرائها على صورة تراخيص إنتاج من شركات أجنبية.

3.1.2.1.4. غلبة المشروعات الصغيرة و الصغرى و ندرة الشركات المتوسطة و الكبيرة

يغلب كذلك على تنظيم النشاط الإقتصادي في البلدان العربية نمط المشروعات الصغيرة و الصغرى و غير النظامية التقليدية، التي تتبنى أساليب إنتاج قليلة المعرفة بالمعنى الحديث، و جدير بالذكر أن فقدان الصلة بكثافة المعرفة في هذه المشروعات ليس صفة لصيقة بذلك الحجم من المشروعات أو بطبيعة نشاطها الاقتصادي، بل هو نتيجة لضعف منظومة اكتساب المعرفة و قلة توظيفها في النشاط الاقتصادي بوجه عام، كما أنه من المعروف أن بعضا من أكتف صورة توظيف المعرفة ، بل و إنتاجها في الاقتصادات المتقدمة يتم أو على الأقل يبدأ في المشروعات الصغيرة و الصغرى، و يرتبط بما سبق ندرة الشركات المتوسطة و الكبيرة الحجم ، كما أن استثمارات الشركات متعددة الجنسية في البلدان العربية اقتصرت على نشاطات ثانوية ضعيفة الأثر على تكوين المهارات الوطنية أو توظيف ذي مغزى للتكنولوجيا.

4.1.2.1.4. ضعف المنافسة

لا تقوم منافسة سليمة في الاقتصاديات العربية حتى الآن، كما أن غياب الشفافية و المساواة قد سمح بقدر من التلاحم و أحيانا التطابق ، بين النخب السياسية و نخب الأعمال ، مما يقلل من الميزة التنافسية لتوظيف المعرفة في النشاط الاقتصادي ففي هذه الحالة تشتق الميزات التنافسية و القدرة على تعظيم الأرباح، في الأساس، من الخطوة لدى هيكل القوة متجليا في المال و السياسة ، و لضعف المنافسة في البلدان العربية عوامل أخرى منها هيمنة القطاع العام على التنظيم الاقتصادي خاصة في حقب سابقة و ضعف الأسواق المحلية و انغلاق الاقتصاديات العربية قطريا مما أتاح الفرصة لنشوء أنماط احتكارية و قلل من حوافز الابتكار و من ثم الحاجة لتوظيف المعرفة لدعم القدرة الإنتاجية.

كما أن الدول العربية تعاني عل العموم من ضعف شديد في المنافسة الدولية، فقد احتلت الدول العربية مراتب متأخرة في التقرير الذي أعده المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2005/2004 لمؤشر

التنافس لـ 104 دولة، حيث احتلت الإمارات العربية المرتبة 16 تلتها البحرين في المرتبة 28 ثم كل من الأردن ، تونس، المغرب و مصر في المراتب 35، 42، 56، 62 على التوالي، بينما جاءت بعدهم الجزائر في المرتبة 71، أما على المستوى العربي فقد احتلت الجزائر المرتبة 10 من بين 16 دولة شملها تقرير التنافسية العربية للعام 2003، و هذا يعني أن الجزائر تعاني من مشكلة صعبة و هي ضعف تنافسياتها الدولية بالمقارنة مع الدول العربية و باقي دول العالم، مما يجعل إمكانية تحقيق أداء متميز و تنافسي صعب جدا [16] ص ص 232 233.

2.2.1.4. النمو و الإنتاجية و توزيع الدخل

توجد بالتأكيد علاقة بين النمو الاقتصادي و الإنتاجية و توزيع الدخل من جهة ، و بينهم و بين عملية اكتساب المعرفة و تطورها من جهة أخرى.

1.2.2.1.4. النمو الاقتصادي

إن ضعف الناتج الإجمالي و تباطؤ معدلات نموه، يعيقان أول الأمر إمكان تخصيص موارد كافية لمنظومة اكتساب المعرفة و توظيفها في النشاط الاجتماعي، و من الناحية الأخرى يترتب على الاستثمار الكثيف في اكتساب المعرفة تصاعد وتائر النمو الاقتصادي ، و على خلاف الوهم الشائع بغنى العرب، فإن حجم الناتج الاقتصادي في المنطقة العربية محدود، فمجمّل الناتج الاقتصادي العربي في نهاية القرن العشرين (604 مليار دولار) يتعدى بالكاد ناتج دولة أوروبية واحدة مثل اسبانيا (559 مليار دولار)، و لا يصل إلى ناتج أخرى مثل إيطاليا (1074 مليار دولار)، و بالمقارنة بمعدلات النمو الاقتصادي المرتفعة نسبيا و التي سادت فترة تصحيح أسعار النفط في السبعينات، كانت المعدلات في الربع الأخير من القرن العشرين شديدة التواضع [30] ص 135.

و مع ارتفاع أسعار النفط في السنوات الأخيرة، فإن معدل النمو الاقتصادي قد ارتفع عموما، و على الخصوص بالنسبة للبلدان النفطية، و لكن يبقى هذا الدخل غير مستقر و لا يعبر عن تنمية حقيقية، و قد بلغ معدل النمو في الجزائر في سنوات 2001، 2002، 2003: 3.2%، 4.2%، 6.8% على التوالي و هي معدلات مرتفعة نسبيا و تمثل زيادة معتبرة في الدخل الوطني .

2.2.2.1.4. الإنتاجية

لا يمكن تحقيق معدلات نمو حقيقية في الدول العربية إن لم يكن هناك تحسن في الإنتاجية في هذه الدول، و يعد انخفاض الإنتاجية أحد التحديات الأساسية في مضمار النمو الاقتصادي و التنمية بوجه عام في البلدان العربية، و قد تراوحت معدلات نمو الإنتاجية في نهاية القرن العشرين في بعض البلدان العربية: بين 3-4 % في عمان و مصر ، 2-3 % في تونس و موريتانيا و المغرب ، 1-2 % في الأردن و الجزائر، و هي نسبة جد منخفضة إذا ما قورنت بنسب بعض البلدان كالصين حيث وصلت إلى 15%، و 8% في كوريا، بناء عليه يظهر أن تعافي النمو الاقتصادي في البلدان العربية، و زيادة الإنتاجية هما شرطان لازمان لقيام نهضة معرفية [30] ص135.

3.2.2.1.4. توزيع الدخل

إن لمنط توزيع الدخل و الثروة، و من ثم القوة في المجتمع أثرا جوهريا على النمو الاقتصادي في حد ذاته، و على تخصيص الموارد لاكتساب المعرفة من ناحية أخرى ، و تشير البيانات المتوفرة إلى أن نسبة العدالة في توزيع الدخل الفردية في منتصف التسعينات مقيسة بنسبة نصيب الخمس الأغنى من السكان إلى الخمس الأفقر منهم، إلى أن هذه النسبة تبلغ 6.7 بالجزائر، 7 بالمغرب، 7.3 بالأردن، 7.8 بتونس، 4.3 و 4.7 في اليابان و الهند، بينما تصل إلى 32.1 في حالة البرازيل [85] ص215 و هذا يعني أن نسبة عدم العدالة في توزيع الدخل في البلدان العربية المذكورة و خاصة الجزائر ليست كبيرة جدا بل هي مقبولة و هي أفضل من نسب بعض البلدان المتقدمة و البلدان الآسيوية، بينما تشير بيانات أخرى إلى تدهور توزيع الدخل في الدول العربية بشكل أكبر من هذا .

أما فيما يخص الفقر، و استنادا إلى خطوط الفقر الوطنية للبلدان العربية، فقد ارتفعت مستويات الفقر ارتفاعا طفيفا بين عامي 1990 و 2000 من 16.4% إلى 16.8%، حيث حصل انخفاض في منطقة المشرق من 21.6% إلى 15.7% أما في منطقة المغرب العربي فقد حصلت زيادة من 7.3% إلى 9.1%، غير أن مستويات الفقر كادت تتضاعف خلال هذه الفترة في أقل البلدان نموا كالصومال و اليمن لتبلغ 47.1% في عام 2000 و فيما يخص الجزائر، فقد ارتفعت مستويات الفقر خلال الفترة 1988-1995 من 8% إلى 14.1% نتيجة لانعدام الأمن و استمرار عدم الاستقرار السياسي، غير أن مستويات الفقر إنخفضت منذ منتصف التسعينيات لتبلغ 10% في عام 2000 [86] ص 3 ص5.

إن سوء توزيع الدخل يؤدي إلى ازدياد الفقر و تقليص الطبقة الوسطى في المجتمع و التي لها دور كبير في عملية اكتساب و إنتاج المعرفة من خلال التعلم ، كما يؤدي سوء التوزيع إلى ازدياد الثروة في يد نسبة قليلة من المجتمع و التي يمكن أن تدعم عملية اكتساب المعرفة من خلال الإنفاق على البحوث العلمية و الجامعات، أو أن تتجه إلى سبل الربح السريع و الإنفاق التفاخري و هو حال أغنياء العرب.

3.1.4. البنية السياسية و التنظيمية

السياسة هي إطار مرجعي أساسي و لعله الأبعد أثرا في تحليل محددات اكتساب المعرفة في الدول العربية، فالسلطة السياسية تلعب دورا جوهريا في توجيه المجال المعرفي و تقدمه أو تخلفه و ذلك حسب طبيعة تلك السلطة، و الحمولة المعرفية التي توجه حكمها و سلوكها مع محكومياتها، فهي تعمل على تدعيم النمط المعرفي الذي ينسجم مع توجهاتها و أهدافها [30] ص145، و هي بذلك تؤثر على مختلف المؤسسات و التنظيمات و الهياكل التي تحكم الدولة، و لقد أشارت دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) إلى أن العوامل التنظيمية و المؤسسية تلعب دورا محوريا في عمليات التطوير و الابتكار التكنولوجي [85] ص147.

1.3.1.4. السياق السياسي و القانوني

تتجسد السياسة من خلال القانون المطبق و من خلال المؤسسات التي تحكم و تنظم أمور لدولة و مواطنيها .

1.1.3.1.4. علاقة السياسة بالمعرفة

تسعى الدول العربية و الأحزاب السياسية المعارضة أو المتحالفة فيما بينها، لتسخير المعرفة لخدمة التطلعات السياسية و انتقاء العناصر المعرفية التي تحقق ذلك، إضافة إلى تشتت الجهود المعرفية داخل النخبة المثقفة، و لاشك أن هذا يمثل عائقا جوهريا في سبيل إنتاج مجتمع المعرفة خصوصا عندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتحقيق الأهداف السياسية أو وسيلة للولاءات الداخلية أو الخارجية، و يستلزم ذلك إعادة النظر في الخريطة المعرفية و للمتدخلين فيها بغية تأسيسها و اكسابها طابع مستقلا يؤدي إلى إشاعة المعرفة، و إلى الإيمان بها كقاعدة لكل تنمية إنسانية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية ، و يشكل عدم الاستقرار السياسي و احتدام الصراع و التنافس على المناصب النابع من الافتقار لقاعدة ثابتة و

مقبولة للتداول على السلطة عائقا أساسيا أمام نمو المعرفة و توطنها النهائي و ترسخها في الدول العربية، و كنتيجة لذلك يتم تقليص الإنفاق الحكومي في بعض الميادين لصالح قطاعات ضمان أمن النظام ، و غالبا ما تكون الضحية الرئيسية هي الميادين التي لا تعطي فائدة و مردودا مباشريين و سريعين، و من الطبيعي أن تكون قطاعات الثقافة و المعرفة و البحث العلمي هي التي تتعرض قبل غيرها إلى الإهمال، سواء من حيث الاهتمام السياسي أو من حيث تخصيص الاستثمارات المادية، و من النتائج الخطيرة أيضا لهذا المشكل السياسي نزوع السلطات السياسية القوي إلى ضمان السيطرة الشاملة على جميع ميادين النشاط الاجتماعي و التحكم بها و توجيهها و إلى التدخل المبالغ فيه و الدائم في نشاط المؤسسات المعرفية العلمية و الفنية و التقنية بل و الأدبية أيضا، هذا كله يؤدي إلى تخلف المنظومة العلمية التقنية و ضعفها الإداري و المعرفي و عجزها عن الإنتاج و الإبداع [30] ص ص 147 148 .

و منه نقول أنه لا يمكن أن يقوم مجتمع معرفة في الدول العربية، و لا للمعرفة أن تنتشر و تتطور في ظل عدم إستقلال المجال السياسي عن المجال المعرفي و في ظل غياب الإستقرار السياسي و الدعم الكافي للميادين المعرفية.

2.1.3.1.4. دور المؤسسات و القانون في مجتمع المعرفة

إن الأزمة الحقيقية في المنطقة العربية، تكمن في عدم توفر البيئة المؤسسية الملائمة التي تساعد على رفع كفاءة الأداء و لذا فإنه و في إطار نهضة جادة، نحتاج إلى ما يمكن نسيمته بالكفاءة المؤسسية ، بمعنى أن تكون المؤسسات القائمة على درجة عالية من الكفاءة الإدارية و التنظيمية، فإذا لم يرافق الكفاءة الاقتصادية كفاءة إجتماعية و أخرى مؤسسية ، فلا شك في أن عملية التنمية الإقتصادية سوف تصاب بالفشل، من خلال ما يحدث من إهدار و تبديد للموارد، و ما يصاحب ذلك من خلل اجتماعي عميق [85] ص ص 190 192، و لا نقصد هنا المؤسسات الاقتصادية فقط، بل كل مؤسسات الدولة على إختلاف أدوارها و التي لها دور كبير في إقامة مجتمع المعرفة.

و من جهة أخرى تعد استقلالية المؤسسات الوجه الآخر لدولة القانون و لمجتمع المعرفة و يعتبر تعذر استقلالية المؤسسات قاسما مشتركا في الدول العربية على إختلاف نمط الحكم السائد فيها، إن تأسيس مجال سياسي مستقل في الوطن العربي يكتسي أهمية كبرى في إقامة مجتمع المعرفة و مع ذلك فإن هذا التأسيس يحسم مع غياب حكم المؤسسات و هو الحلقة المفقودة في حفز إقامة مجتمع المعرفة [30] ص 148.

إلا أن المؤسسات و العمليات السياسية النزيهة في جميع أنحاء المنطقة العربية ضعيفة و مستويات المشاركة فيها منخفضة فمعظم المؤسسات العامة في المنطقة العربية شديدة المركزية مما يحد من قدرتها على تلبية احتياجات و اهتمامات عامة الناس و يجب عمل المزيد لتشجيع و ضمان الحريات المدنية، و حرية الصحافة و الشفافية و المساواة، و هناك أيضا فصل غير كاف بين السلطات التشريعية و التنفيذية [86] ص 37، و هذا ما يؤدي إلى الحد من حرية الفكر و الرأي و بالتالي من الإبداع و النمو في جميع الميادين.

و إن كان من المفروض أن يكون القانون أول من يضمن للمواطن حقه في المعرفة، و في حرية الفكر و الرأي ، و ما يستلزمه من حقوق، فإن القوانين العربية تعاني من مشكلات بنيوية متعددة تفقدها فعاليتها ، كما أن سوء تطبيقها يحولها في أغلب الأحيان إلى قوانين شكلية، لا تشجع الناس على الاحتكام إليها أو إلى القضاء ، مع أنها في المبدأ ضامنة لكل هذه الحقوق إلا أن المشكل في عدم تطبيقها و الخروج عنها [30] ص ص151149.

3.1.3.1.4. حماية و تشجيع المعرفة

أهم وسيلة لحماية المعرفة و حفظ حقوق الأفراد عبر العالم هي الملكية الفكرية التي تسعى إلى المحافظة على الحقوق المادية و المعنوية لأصحاب المعرفة في حقوق المؤلف.

كان المؤلف و لا يزال الدعامة الأساسية و نقطة الانطلاق لكل الإبداعات الأدبية و العلمية و الفنية التي تشبع حاجات الإنسان المادية و الوجدانية، و بما أن للمجتمع الحق في الثقافة و في الاستفادة من إبداعات الفكر الإنساني و في عصر المعلوماتية، أصبحت حماية حقوق المؤلف هي حجر الزاوية في البناء الحضاري للأمم و هي تشمل كل الميادين: الثقافية و الاجتماعية، و الاقتصادية و السياسية و التجارية و غيرها، و هي تهتم كل الفئات و الشرائح من المبدعين و المبتكرين و المفكرين في مختلف المجالات ذات الصبغة الحيوية، الأدبية و العلمية و الفنية، لهذا أصبحت حماية هذا الحق ضرورة لا غنى عنها لتحقيق النهضة الإنسانية، و نظرا لأهمية هذه الحقوق تم وضع معاهدات دولية لحمايتها منها " إتفاقية برن " لحماية المصنفات الأدبية و الفنية و " الإتفاقية العالمية لحقوق المؤلف "، و توجد العديد من الدول العربية التي صادقت على هاتين الإتفاقيتين و منها الجزائر وذلك بانضمامها إلى الإتفاقية العالمية لحقوق المؤلف ، و بناءا على رغبة الدول العربية في حماية حق المؤلف على المصنفات الأدبية و العلمية و الفنية بطريقة فعالة و موحدة، صادق وزراء الثقافة في البلدان العربية في مؤتمرهم المنعقد

ببغداد سنة 1981 على الاتفاقية العربية لحماية حق المؤلف، و من الانتقادات الموجهة إلى هذه الاتفاقية أنها لا تسمو إلى مستوى تشريعات الدول المتقدمة و لا تجسد واقع الدول العربية ، مما يتطلب مراجعتها لتساير متطلبات العصر، و بالرغم من هذا فإن تطور قانون حماية الملكية الفكرية في الدول العربية مازال متعثرا، فقلة فقط من الدول العربية تنص قوانينها صراحة على الحقوق المعنوية للمؤلف [30] ص154.

في هذا المجال، يوجد في الجزائر إدارة خاصة لحماية الملكية الصناعية، و المتمثلة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية Institut National Algérienne de La Propriété Industrielle (INAPI) ، و الذي يقوم أساسا بمنح براءات الاختراع و العلامات التجارية ، و تعتبر الملكية الصناعية الجانب الثاني للملكية الفكرية، و لها هدف أساسي يتمثل في حماية خلق الأفكار المتعلقة بالصناعة و التجارة، و وسيلتها الأساسية هي براءات الاختراع و التي يمكن أن تعرف كشهادة ممنوحة من قبل الدولة لمخترع ما لعدد محدود من السنين (20 سنة) تمنحه الحق في منع غيره من استغلال اختراعه، و يعد أسلوب براءة الاختراع وسيلة فعالة جدا لتطوير المعرفة التقنية [87].

ومن أجل تشجيع المعرفة، قامت الجزائر بتشريع قانون البرنامج الذي يخص البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وهو مخطط خماسي للفترة 1998-2002 ، هدفه الأساسي هو عملية تطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر وتوفير الوسائل الضرورية لذلك بما في ذلك المادية والبشرية.

2.3.1.4. السياق التنظيمي لنقل التكنولوجيا وإنتاج المعرفة في الدول العربية

يتطلب إقتصاد المعرفة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة، بما يضمن قيام نسق للإبتكار يقوم على الإدارة الكفأة لنقل وتوطين التكنولوجيا وتنشيط إنتاج المعرفة [30] ص97.

1.2.3.1.4 سياسات التكنولوجيا في الدول العربية

تقوم في الدول العربية علاقة قوية بين أزمة عملية التنمية من ناحية، والسياسات العلمية و التكنولوجية غير الملائمة من ناحية أخرى ، فالقدر الكبير من الإستثمار في تكوين رأسمال الثابت

الإجمالي عبر السنوات العشرين الماضية لم يسفر إلا على عوائد قليلة على دخل الفرد ، رغم الزيادة الضخمة في أعداد خريجي المدارس و الجامعات ، ويعد إنشاء نسق فعال للعلم والتكنولوجيا مسألة جوهرية في الدول العربية، لكن النهج الذي تتبناه الحكومات العربية بشأن محاولة إكتساب التكنولوجيا عبر تعاقدات مع الهيئات الإستثمارية والتعاقدية الأجنبية لإنشاء المشروع بالكامل (تسليم المفتاح)[84] ص61 أو عن طريق إستيراد وسائل الإنتاج بما تحمله من التكنولوجيا، أو عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر حيث تقوم الشركات الأجنبية بجلب التكنولوجيا إلى البلدان المضيضة، لايؤدي إلى توطين وتطوير التكنولوجيا لأن التكنولوجيا المستوردة تتقدم بسرعة وتصبح متخلفة ، كما أن الشركات الأجنبية لا تنقل إلى الدول النامية إلا التكنولوجيا البسيطة، بينما تحتفظ لنفسها بالتكنولوجيا العالية وبعمليات الإنتاج ذات الكثافة المعرفية.

ويشير إنخفاض الإنتاجية إلى أن الدول العربية لم تبلغ المستوى المأمول في توطين التكنولوجيا التي إستوردتها على شكل سلع ، وهذا طبيعي في ظل غياب سياسات وطنية للعلم والتكنولوجيا تؤدي إلى قيام نظم عربية فعالة للإبتكار، مما يعني من الناحية العلمية، تبديد الموارد التي إستثمرتها هذه البلدان في البنى التحتية ورأسمال الثابت، والتي لم تحقق النهضة التكنولوجيا المرجوة ولم تحقق عائدا إستثماريا مجزيا أيضا [30] ص99.

وتتعاظم الحاجة لتفعيل دور الدولة في دعم العلوم والتكنولوجيا ومؤسساتها كلما كانت القدرات العلمية والتكنولوجية والإبتكارية المحلية ضعيفة ، كما هو حال معظم الدول العربية، ويتمثل دور الدولة في هذا المجال في إقامة البنى الأساسية العلمية والتكنولوجية وفي إقامة مراكز البحث و التطوير المحلية المستقلة أو المرتبطة بالجامعات و الوزارات ، و في دعم وتمويل هذه المراكز و برامجها إضافة إلى دعم تأهيل و تدريب و تنمية مهارات القوى العاملة في هذه المراكز ، وتجدر الإشارة أنه توجد من الدول العربية التي نجحت في إعداد سياسة علوم و تكنولوجيا متناسقة مع أن الإنجاز لايزال محدودا ، وتبرز في هذا الصدد الحالات الخاصة التي تمثلها كل من مصر ، والأردن ، والمملكة العربية السعودية والإمارات [30] ص104.

في الجزائر ، ووعيا منها بضرورة تعزيز صلاحيات الهيئات المكلفة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، أقدمت الجزائر في منتصف سنة 2000 على إنشاء وزارة منتدبة للبحث العلمي و التي اسندت لها مهام أهمها : إعداد السياسة الوطنية في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، التكفل بالتنسيق بين القطاعات في هذا الخصوص وإعداد الميزانية وتوزيع التمويلات والقيام بمراقبتها

ومتابعتهما، بالإضافة إلى هيئات أخرى تهتم بتخطيط و تنظيم السياسة الوطنية للعلم و التكنولوجيا نذكر منها: أكاديمية البحث العلمي و التكنولوجي ، المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ، اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي [88] ص ص113 126.

2.2.3.1.4. مؤسسات إنتاج ودعم المعرفة

نقصد بمؤسسات إنتاج و دعم المعرفة كل الهيئات المنتجة للمعرفة والتي تقوم بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وأيضا الهيئات الوسيطة والداعمة لها، وسنتناول حال هذه المؤسسات في البلدان العربية وكذا الروابط فيما بينها وبين المؤسسات الإنتاجية.

1.2.2.3.1.4. مؤسسات البحث والقطاعات الإنتاجية

تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالمي والمراكز البحثية التخصصية المرتبطة بها ، أو في مراكز وهيئات البحث العلمي، أو في هيئات ووحدات البحث والتطوير، ويبلغ مجمل عدد هذه المؤسسات وفق بعض التقديرات 588 مؤسسة منها 1184 جامعة، ويتسم البحث العلمي فيها عموما بالطابع الأكاديمي [30] ص73.

وتشير الإحصائيات إلى وجود إستثمارات ضخمة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري حيث تضم الخارطة الجامعية 38 مدينة جامعية و58 مؤسسة للتكوين العالي منها 26 جامعة، وما يقارب 542 مخبر جامعي للبحث تابع لقطاع التعليم العالي، تجمع طاقة بـ 11319 باحثا بتعداد طلابي قدره 589993 ، ومؤطرين بـ 21583 أستاذا، كما يوجد 48 مؤسسة بحث تابعة للقطاعات الإقتصادية [88] ص131.

إلا أن عملية ترويج نتائج البحث والتطوير تواجه صعوبات وعقبات أساسية في غالبية البلدان العربية لأسباب عديدة أهمها، ضعف الروابط بين مؤسسات البحث وقطاعات المجتمع الإنتاجية والخدمية، وغياب أو قصور ملحوظ في ممارسة النشاطات الإبتكارية الهامة التي تتوسط حلقات البحث العلمي والتطوير وحلقات الإنتاج والتسويق، ويأتي هذا القصور أساسا عن محدودية الخبرة في هذه المؤسسات في المجال الصناعي، كما يعود إلى تدني مستوى المعرفة بالتقانات الصناعية القاعدية،

وإفتقارها إلى إمكانات التصميم وإنتاج النماذج، وقصور الإمكانيات والقدرات التخطيطية والتنظيمية بها، كما أن العديد من مؤسسات البحث والتطوير تقوم بمكافأة الباحثين وترقيتهم على أساس الأبحاث الأكاديمية وسجل المنشورات العلمية، ويكون من جراء ذلك إبتعاد الباحثين عن الجانب التطبيقي وعن المساهمة في حل المشكلات التي تواجه القطاعات الإنتاجية [30] ص100.

2.2.2.3.1.4. المؤسسات الوسيطة والداعمة للإنتاج العلمي والتطوير التكنولوجي

إضافة إلى الروابط المباشرة بين مراكز البحث والتطوير والجامعات من جهة والمؤسسات الإنتاجية من جهة أخرى، تتعز جهود البحث والتطوير وتجد طريقها إلى مؤسسات الإنتاج من خلال نماذج مختلفة من المؤسسات والبنى الوسيطة الحكومية أو الخاصة التي يمكن أن تلعب أدوارا تقنية وفنية رئيسية أو داعمة، ومن بين هذه البنى مراكز البحث والتطوير الصناعي الموجهة أساسا نحو نشاطات هادفة تخدم القطاعات الصناعية بشكل محدد، ومكاتب التصميم أو مؤسسات البحث القاعدي وحاضنات الأعمال، وفي حين تكاد تغيب مراكز البحث والتطوير الصناعي عن الساحات الصناعية العربية، فإن مكاتب التصميم تكاد تقتصر على قطاع الإنشاءات، ومن حسن الحظ أن حاضنات الأعمال بدأت تلعب دورا متناميا في الدول العربية، ويضاف إلى المؤسسات الوسيطة، المؤسسات المالية والمصرفية المساندة للصناعات الجديدة المبنية على المعرفة على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وتمثل الحاضنات نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين لتطوير أبحاثهم وتقاناتهم المبتكرة وتسويقها، وينطلق مفهوم الحاضنات من إعتبار المشروع الصغير أو الفكرة المبتكرة بحاجة إلى رعاية وبيئة مساعدة تمكن من إكتساب مقومات النجاح والنمو والإستمرار قبل الإنطلاق إلى البيئة الحرة، وقد إزداد الإهتمام بحاضنات الأعمال في البلدان العربية منذ بدأت المحاولات والتجارب في: الأردن عام 1989 وفي مصر عام 1994، في تونس 1999، وفي الإمارات العربية عام 2000، وتظل تجارب مصر والأردن وتونس مثالا على تطور هذا النشاط في البلدان العربية [30] ص 100 101.

توجد في الجزائر عدة هيئات تعتبر كمؤسسات وسيطة وداعمة وهي [88] ص ص 117 118:

- هيئات الدعم: متمثلة في المعهد الوطني للمواصفات (IANOR)، المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) الديوان الوطني للتقييس الشرعي (ONML).

-المراكز التقنية : تتوفر الجزائر على أكثر من 20 هيئة تقنية لدعم المؤسسات موزعة على معظم فروع النشاط الإقتصادي لاسيما الصناعي وتضمن الموافقة التقنية والدعم التكنولوجي المتخصص.

-المشاكل ومراكز التسهيل: تتوفر في الجزائر 14 مشنلة و14 مركز تسهيل، والتي تتمثل مهامها في دعم ومرافقة حاملي المشاريع الجديدة في مختلف مراحل عملية إنشاء مؤسساتهم.

3.2.2.3.1.4. تواصل مؤسسات البحث والتطوير عربيا ودوليا

يعد وجود صلات مؤسسية على الصعيد القطري والدولي، أساسيا للوصول إلى المعرفة، وما لم يملك المجتمع نسقا نشطا من الصلات الداخلية والدولية، لن يمكنه الاستفادة من المعرفة سواء على الصعيد القطري أو الدولي، لكن تشير الدراسات إلى فقر الصلات على الصعيدين القطري والإقليمي بين العلماء العرب، رغم التحديات والمشكلات العربية المشتركة، ونجد البلدان العربية غير قادرة على الاستفادة من خبراتها العلمية لأنها تفتقد أساسا إلى الصلات المؤسسية، ويظهر ذلك في ندرة التعاون بين العلماء العرب و إزدياد حجم التعاون بينهم و بين نظرائهم في البلدان غير العربية [84] ص ص 62 64، وكمثال على ذلك، ففي عام 1995، كان عدد المنشورات العلمية الصادرة عن علماء من المغرب والجزائر وتونس 1205 نشرات، وكان من بينها 769 نشرة تتضمن مساهمة مشتركة مع علماء من خارج القطر الواحد، لكن 7 منها فقط تضمن مساهمة مشتركة لباحث من قطر مغاربي آخر منها نشرة واحدة لم تتضمن مساهمة من شريك من الدول الغربية، وفي إطار التواصل الدولي لمؤسسات البحث والتطوير العربية، يجدر التنويه بجانب مهم غير مستثمر بفاعلية بعد، وهو التواصل مع العلماء العرب في المغرب، ومن خلالهم مع مؤسسات البحث والتطوير والجامعات التي يعملون فيها، أما التواصل بين مؤسسات البحث العربية وعالم العلوم والتكنولوجيا في الدول المتقدمة، فالمنفعة منه مرهونة بقدرة الدول العربية على تخطيط هذا التواصل وتنظيمه وحسن إدارته بما يتوافق مع حاجتها ومتطلباتها، وكمثال على هذا التواصل، أقيمت منذ 1992 عدة برامج للتعاون العلمي والتكنولوجي بدعم من الإتحاد الأوروبي بين مؤسسات عربية وأخرى أوروبية وأهمها ماتم في إطار برنامج " ميذا " والذي يهدف إلى تمكين الشركاء في الحوض الأبيض المتوسط من تقليص الفجوة العلمية بينهم حيث كانت نسبة الاستفادة من هذا البرنامج : 28% بالنسبة للمغرب، 25% لتونس، 17% لمصر، بينما لم تستفد الجزائر إلى بما نسبته 9%، إلى أن ما يلاحظ هو محدودية أنشطة البحث والتطوير المشتركة في المجالات العلمية الحديثة وتوزع أغليبتها على الموارد الطبيعية والزراعية [30] ص ص 107 108 .

2.4. واقع المعرفة في الدول العربية

يمكن أن نتبين واقع المعرفة في الدول العربية من خلال قسمين الأول يهتم بدراسة واقع نشر المعرفة من خلال حالة التعليم ووسائل الإعلام، أما القسم الثاني فيخص إنتاج المعرفة من خلال واقع مختلف الإنتاج العلمي والأدبي وحتى الفني ، و هذا من خلال دراسة أولا :نشر المعرفة و ثانيا: إنتاج المعرفة.

1.2.4. نشر المعرفة

نقصد بنشر المعرفة هنا، عملية نقل المعرفة من مصدر ما إلى شريحة أكبر وأوسع من المجتمع من أجل تحقيق الفائدة ومنه زيادة عملية إنتاج المعرفة في المجتمع.

1.1.2.4. التعليم

يعد بناء القدرات البشرية أهم عنصر لإنشاء مجتمع المعرفة، الذي يعتمد على الكفاءات البشرية المتعلمة والتي تسعى لإكتساب المعرفة، لذا فإن المنظومة التعليمية هي ركيزة أساسية وجد هامة وربما هي الأهم في بناء مجتمع المعرفة، ونظرة على هذه المنظومة تعطينا صورة ملخصة عن حال المعرفة في الدول العربية.

خطت البلدان العربية خطوات واسعة في التعليم، خاصة منذ منتصف القرن العشرين، ومع ذلك فإن الإنجاز التعليمي في البلدان العربية ككل، وحتى بالمعايير التقليدية لايزال متواضعا إذا ما قورن بالإنجازات في أماكن أخرى في العالم، حتى في البلدان النامية، ولا تزال الأمية تشكل السبب الرئيسي في ذلك مع أن نسبتها إنخفضت من 60% في الثمانينات إلى حوالي 43% في منتصف التسعينات [84] ص 48 كما أن نسبة الإمام بالقراءة والكتابة لدى الشباب إرتفعت خلال الفترة 1990-2002 من 63.9% إلى 76.3% وإحتلت بلدان مجلس التعاون الخليجي المرتبة الأولى بنسبة 94%، يليها بلدان المشرق والمغرب بنسبة 83.2% و 73.6% على التوالي [86] ص 9.

تأكد البحوث العلمية على الأهمية القصوى لسنوات الطفولة المبكرة في تشكيل العقل البشري، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى التركيز على التعليم قبل المدرسي، إلى أن هذا مجال آخر تتخلف فيه الدول العربية، أما فيما يخص التعليم النظامي، تبين بيانات الإلتحاق بمستويات التعليم الثلاثة تطور كمي مطرد، فقد ارتفع عدد الطلاب الملتحقين بمستويات التعليم الثلاث من 31 مليون طالب في عام 1980 إلى ما يقارب 56 مليوناً في عام 1995 [84] ص48، كما أن المعدلات الصافية للإلتحاق بالتعليم الابتدائي ارتفعت بمقدار 8% لتصل إلى 82% بين عامي 1990 و2002، إلا أنه لا يزال يتعين على الدول العربية تحقيق تعميم التعليم وزيادة قدرة النظام التعليمي على الإحتفاظ بالطلاب وتقليص معدلات التسرب المدرسي، وفي معظم الدول العربية يستطيع أكثر من 90% من الطفل إكمال دراستهم الإبتدائية وتجاوزت هذه النسبة 95% في بعض الدول ومنها الجزائر [86] ص10.

ويكمن التحدي الأهم في مجال التعليم في مشكلة تردي نوعية التعليم المتاح، ومن المنطقي أن تؤدي قلة المواد المخصصة للتعليم إلى تدهور جودته، إلا أن هناك عناصر أخرى تؤثر بشكل حيوي في تحديد نوعية التعليم، ومن أهمها سياسات التعليم ووضع المعلمين، والمناهج وأساليب التعليم فالسياسات التعليمية تعاني في الكثير من الدول العربية من غياب رؤية متكاملة واضحة للعملية التعليمية وأهدافها، فمشكلات محتوى المناهج وشكل الإمتحانات وعملية تقييم التلاميذ، ووضع اللغات الأجنبية كلها مسائل لم يتم حلها، وفيما يخص وضعية المعلمين ورغم وجود عدد كبير من المعلمين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية إلا أنه توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر بالسلب على قدراتهم منها تردي مستوى المرتبات، ونقص الإمكانيات المتاحة، وسوء المناهج، وظاهرة تكديس الفصول في بعض الدول، أما بالنسبة للمناهج وبشكل عام فهي تجعل التعليم وكأنه عملية إنتاج صناعي فهي تركز الخضوع والتبعية ولا تشجع التفكير النقدي والإبداع، وتعتمد على أسلوب الحفظ والترداد [30] ص 52 54.

يمثل التعليم العالي ومنه الجامعة عقل الأمة، فهي إما مخرجة لمفكرين مبدعين وعلماء وإما مخرجة لمعوقين عن إنجاز متطلبات العصر، والمشكلة هنا تكمن في تواضع التنشئة الفكرية للطلاب ليكونوا مبدعين، لأن أسلوب حشر المعلومات والتلقين بالحفظ يعطل العقول عن التحليل والإبتكار [33] ص376 وتتأثر نوعية التعليم العالي في الدول العربية بعوامل كثيرة من أهمها عدم وضوح الرؤية وغياب سياسات واضحة تحكم العملية التعليمية، قلة إستقلالية الجامعات وتحول بعضها إلى ساحة للصراعات السياسية والعقائدية، كما تتأثر نوعية التعليم بإنخفاض الإنفاق ومنه المواد المتاحة مما يؤثر سلباً على نوعية التعليم وجودته [30] ص56.

2.1.2.4. وسائل الإعلام

تلعب وسائل الإعلام سواء منها التقليدية أو الحديثة دورا مهما في نشر المعرفة.

1.2.1.2.4. وسائل الإعلام التقليدية

لقد لعبت وسائل الإعلام منذ نشأتها الأولى دورا محوريا في نشر المعرفة، ولقد تحول هذا الدور مع صعود فئات من وسائل الإعلام إلى صدارة المنظومة الإعلامية مع التطور العلمي والتقني ، ففي الأول كان الذبوع لوسائل الإعلام المقرؤة مما حد من أثرها في المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية لكن ظهور الإذاعة المسموعة فتح باب جديدا لنشر المعرفة لايتوقف على إجابة القراءة ، و ما لبث التلفاز أن إحتل موقع الصدارة بين وسائل الإعلام التقليدية ، و مازال الإعلام العربي و وسائل النفاذ إليه وبنيتة التحتية ومضمونه يعاني الكثير بشكل عام مما يجعله دون مستوى تحدي بناء مجتمع المعرفة، إذ تؤكد الإحصائيات الدولية أن المواطن العربي لا يتوصل بالقدر الكافي لوسائل الإعلام، حيث يبلغ عدد الصحف لكل 1000 شخص أقل من 53 في الدول العربية مقارنة بـ 285 صحيفة في الدول المتقدمة، وقد بلغت في الجزائر سنة 1996، 38 لكل 1000 شخص، ومازال توافر أجهزة الراديو والتلفزيون في مجمل البلدان العربية أقل من متوسط الدول متوسطة الدخل و متوسط العالم ككل العام ككل [30] ص ص58 59.

ويلاحظ أن هناك تطورا كبيرا في القنوات التلفزيونية العربية كما ونوعا، خاصة القنوات الفضائية، حيث ظهرت العديد من القنوات التي تبث مضامين جادة ومعلومات وأخبار قيمة، كما أنها أكثر إستقلالية، بالرغم من مواصل الحكومات العربية السيطرة على القنوات العمومية.

2.2.1.2.4. وسائل الإعلام الأحدث(تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم وسيلة في العصر الحديث لنشر المعرفة ولا يمكن أن يقوم مجتمع المعرفة بدونها .

إن معدل إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنطقة العربية أقل من المعدلات الدولية خصوصا فيما يتعلق بإستخدام الحواسيب الشخصية والوصول إلى الأنترنت، فبين عامي 1992 و2002 إرتفعت نسبة الإشتراكات في الهاتف الثابت والهاتف الخليوي من 4% إلى 16.5% في الدول العربية، غير أن كثافة الإشتراك تختلف من منطقة إلى أخرى، إذ تتراوح بين 48 مشتركا لكل 100 شخص في بلدان مجلس التعاون الخليجي و3.4 في أقل الدول نموا، لكن مستوى إختراق مستخدمي الأنترنت وتطبيقاته، لا يوازي مستوى إختراق الهاتف الثابت والخليوي، وكانت كثافة إستخدام الكمبيوتر الشخصي والأنترنت تبلغ 2.7 و2.8 لكل 100 شخص على التوالي في سنة 2002، وعلى مستوى المناطق الفرعية كانت هذه المؤثرات تتراوح بين 13 مستخدما لكل 100 شخص في دول الخليج و0.6 في أقل البلدان نموا [86] ص34.

وتشير الإحصائيات في الجزائر أن عدد خطوط الهاتف، وعدد مشتركى الهاتف الخليوي، وعدد مستخدمي الأنترنت لكل 1000 شخص قد وصل سنة 2000 إلى 57، 3، 0،3 على التوالي [30] ص136، لكن هذه النسب قد تزايدت بشكل كبير في السنوات الأخيرة خاصة فيما يتعلق بمشتركى الهاتف الخليوي وكذا مستخدمي الأنترنت .

مما سبق يمكن أن ننتهي إلى القول بأن وسائل الإعلام العربية بأوضاعها الراهنة كما ونوعا تواجه عددا من معوقات نشر المعرفة خاصة في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ومن هذه المعوقات دمج الإعلام الآلي في مؤسسات السلطة السياسية وتوظيفه لصالحها، العشوائية وغياب التخطيط والإفتقار إلى المعلومات والبحوث و التكلفة العالية لبعض الوسائل [30] ص64، مع الإشارة إلى بدايات إعلام حر ومتطور في بعض الدول كظهور الصحف الإلكترونية.

3.1.2.4. الترجمة

الترجمة هي إلتماس معرفة وتفاعل حضاري عن طريق النقل البشري أو الآلي من لغة إلى لغة تحريراً أو شفهيًا، بهدف معرفي وثقافي، وتطمح كل البلدان المتقدمة والناهضة إلى إستيعاب الكم المتزايد من المعلومات من مصادر المنشأ عن لغته الأصلية، وتمثل اللغة الإنجليزية قرابة 85% من جملة الرصيد المعرفي في العالم، وتبدوا الترجمة بالنسبة للمجتمعات العربية تحديا ثقيل الوطأة ومطلبا حيويا يستلزم تنظيم وتخطيط الجهود على الصعيد العربي كله في إطار إستراتيجية عربية متكاملة

وطموحة خاصة أن الدول العربية تشهد حالياً حالة من الركود والفوضى في مجال الترجمة، فرغم إزدياد عدد الكتب المترجمة من حوالي 175 خلال السبعينات إلى ما يقارب 330 كتاباً- وهو خمس ما تترجمه اليونان مثلاً- يقدر الإجمالي التراكمي للكتب المترجمة منذ عصر المأمون حتى الآن بحوالي 10000 كتاباً، وهو يوازي ما تترجمه إسبانيا في العام الواحد، هذا بالإضافة إلى غياب سياسات وخطط مدروسة تنظم عملية إختيار الكتب للترجمة بحيث تلبي حاجات البحث العلمي، وتصبح عنصراً فاعلاً في نهضة معرفية عربية [30] ص 67.

2.2.4. إنتاج المعرفة

إنتاج المعرفة هي عملية إضافة معرفة جديدة إلى المجموع المتراكم من المعرفة الإنسانية، وهي بذلك أهم وأصعب مرحلة من مراحل إكتساب المعرفة وتطويرها.

1.2.2.4. الإنتاج العلمي

يمكن قياس الإنتاج العلمي أو مخرجات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي عموماً من خلال المنشورات العلمية وبراءات الإختراع والإبتكارات.

1.1.2.2.4. النشر العلمي

تقع الدول العربية، وفق عدد المنشورات العلمية للسكان والتي بلغت 26 بحثاً لكل مليون فرد في عام 1995، ضمن المجموعة المتقدمة من الدول النامية والتي تضم البرازيل (42 بحثاً) والصين (11) والهند (19)، وإن كانت هذه الأعداد مازالت تبعد كثيراً عن مستوى الإنتاج في الدول المتقدمة مثل فرنسا (840 بحثاً) وسويسرا (1878 بحثاً) ، ومع ان منشورات العلماء العرب في دوريات عالمية محكمة قد إرتفع من 465 نشرة عام 1967 إلى نحو 7000 نشرة عام 1995 أي بزيادة سنوية معدلها 10%، إلا ان هذه الزيادة كانت ضئيلة مقارنة مع تلك التي حققتها بعض الدول النامية مثل البرازيل والصين والنمور الآسيوية أما على المستوى المؤسسي، فقد بلغ عدد المؤسسات العلمية العربية التي نشرت أكثر من 50 بحثاً عام 1995 26 مؤسسة، والتي نشرت أكثر من 200 بحثاً خمس مؤسسات فقط ، كما يتبين لنا ضآلة البحث في العلوم الأساسية، فمعظم هذه المنشورات تتعلق بالميدان التطبيقية

كأبحاث الطب والصحة والزراعة ليصل إلى حوالي 90% من الناتج المنشور، أما ما نشر في العلوم الأساسية في مجال الفلك والكيمياء والفيزياء والرياضيات فلا يتجاوز 10%، أما البحوث في الحقول المتقدمة مثل تكنولوجيا المعلومات والبيولوجيا الجزيئية فتكاد تكون غير موجودة [30] ص ص 69 70.

وتشير الإحصاءات المتاحة فيما يخص الجزائر إلى أن حجم البحوث العلمية في تزايد مستمر فحسب دليل الـ PNR (Programmes nationaux de Recherche) المتواجد على مستوى الـ (ANDRU)، يشمل 277 مشروع معتمد في 2001 بزيادة قدرها 17.7% عن سنة 2000، وتجدر الإشارة إلى أن الـ PNR يضم مشاريع مهمة للمتعاملين الإقتصاديين، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتجهة نحو الإبداع [88] ص 123.

2.1.2.2.4. براءات الإختراع والإبتكارات

تؤكد المنشورات الخاصة بعدد براءات الإختراع للبلدان العربية، ضعف نشاطات البحث والتطوير وتختلفه عن البلدان المتقدمة وبلدان أخرى نامية، ولاشك أن المنشورات العلمية وبراءات الإختراع مؤشرات مفيدة عن البحث العلمي، إلا أنها لا تعبر بحد ذاتها عن النشاط الإبتكاري الذي يعتبر أقرب صلة إلى الناتج الداعم للتنمية، ويشمل الإبتكار الوطني بشكل عام تطوير منتجات وعمليات إنتاج وخدمات جديدة وتطوير للتقانات، وتشمل مؤشرات وجود نشاط قوي في الإبتكار في إنتشار الإبتكارات في الأسواق الوطنية والخارجية، ولعل الأسواق تكاد تخلو من الإبتكارات العربية مما يشير إلى أن البحث العلمي في الدول العربية لم يرق بعد إلى مرحلة الإبتكارات التي تمكن من ولوج مشارف إقتصاد المعرفة [30] ص ص 70 71.

وتبين الإحصاءات المنشورة من قبل INAPI، ضالة براءات الإختراع الممنوحة من قبل المعهد للباحثين، رغم زيادة عددها من سنة لأخرى خاصة في السنوات الأخيرة، حيث بلغ عدد براءات الإختراع الممنوحة سنة 2005 : 550 براءة إختراع، وقد كان هذا العدد سنة 2004 : 209 براءة إختراع [87].

2.2.2.4. مدخلات البحث والتطوير التكنولوجي

تعتبر الموارد البشرية عالية التأهيل والخبرة من أهم مدخلات ومقومات العمل في الأنشطة البحثية والتطوير، وهناك علاقة وطيدة بين حالة التعليم العالي على وجه الخصوص وحالة البحث والإنتاج المعرفي، وتظهر الإحصاءات إرتفاع مطرد في عدد المنتسبين إلى مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية عبر السنين المتوالية، مع إرتفاع ملحوظ في نسبة المنتسبين من الإناث، إلا أن قلة من المنتسبين والخريجين قد إختارت التخصص في العلوم الأساسية والهندسة والطب والمواد العلمية الأخرى وهذا يعد مؤشرا سلبيا، وإن تميزت الأردن تليها الجزائر بالنسبة الأعلى في هذا المجال حيث وصلت نسبة المنتسبين إلى الفروع العلمية في الجزائر قرابة 5%، أما فيما يخص العاملين في البحث والتطوير وحسب بعض المعطيات المتوفرة، فإن العدد الإجمالي للباحثين المنفرغين للبحث في الدول العربية يبلغ حوالي 35.000، يعمل قرابة نصفهم في مصر، كما يتوافر في المتوسط 3.3 باحث من مستوى الدكتوراه والماجستير لكل 10.000 فرد من القوى العاملة، وهناك نحو 50 فنيا لكل مليون مواطن، وهذه النسب تعد متدنية جدا [30] ص ص 71 72.

لقد إرتفعت الطاقة البشرية العاملة في قطاع البحث في الجزائر، والتي كانت تقدر في أوائل سنة 1998 بـ 3257 شخص أي 116 باحثا لكل مليون ساكن، إلى حوالي 8000 باحث في سنة 2000 لتصل إلى ما يقارب 11.500 باحثا في نهاية سنة 2002 [89] ص 120، وهذا تطبيقا لأهداف قانون البرامج الذي أوصى بضرورة زيادة عدد العاملين في البحث بمعدل سنوي يتطابق مع إحتياجات البرامج السنوية المصادق عليها كما أن البرنامج سعى إلى تجنيد الكفاءات العلمية الوطنية، من خلال إشراكهم المكثف في مؤسسات التعليم العالي، وإستعمالهم الفعلي في الهيئات العمومية والخاصة، إشراك الكفاءات المتواجدة بالخارج، تكوين شبكات من فرق العمل، السماح بتنقل الباحثين بين مؤسسات التعليم العالي وهيئات البحث، وإعداد دليل وطني للعاملين في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي [89] ص 8.

بالإضافة إلى الموارد البشرية يحتاج البحث والتطوير إلى رغبة سياسة جادة في توطين العلم وتأسيس البنية التحتية اللازمة له، وهو أمر يحتاج إلى مخصصات مالية تفوق ما تنفقه البلدان العربية على البحث والتطوير الذي لا يتجاوز 0.2% من الناتج الوطني، والتي تتراوح نسبته لدى الدول المتقدمة بين 2,5% و 5%، بالإضافة إلى ذلك يأتي 89% من الإنفاق في الدول العربية من مصادر حكومية [30] ص 72.

وبالرجوع إلى الجزائر، فقد نصت المادة 21 من قانون البرنامج، على رفع حصة الناتج الداخلي الخام المخصصة لنفقات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من 0.2% في السنة 1997 إلى 1% سنة 2000 بشكل تدريجي، كما نصت المادة 22 من نفس القانون على أن المواد المخصصة لتمويل برامج البحث والتطوير تأتي من: ميزانية الدول، مواد ذاتية عمومية أو خاصة، عقود بحث وتقديم خدمات التعاون الدولي، مداخيل ناتجة عن المساهمات، هبات ووصايا [89] ص 7.

تجدر الإشارة إلى أن الغلاف المالي الذي تم إستهلاكه سنة 2000 لم يتعدى 5ملايير دينار جزائري، في حين بلغ الإجمالي المخصص لدعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لهذه السنة 31 مليار دينار [88] ص 121.

3.2.2.4. الإنتاج العلمي في الإنسانيات والإنتاج الأدبي والفني

للعلوم الإنسانية والإجتماعية أوضاع مختلفة باختلاف الدول العربية، من حيث مستوى تطورها وعائدها الإجتماعي والسياسي، فمثلا كانت مساهمة العراقيين والسوريين تبدو متميزة في الدراسات التاريخية والحضارية، ومساهمة المصريين في مجالات كالعلوم الإقتصادية والسياسية تبدو متقدمة عربيا، في حين تبدو تقاليد البحث الإجتماعي والأنثروبولوجي أكثر متانة من وجهة نظرية ومنهجية في المغرب العربي، وبصفة عامة فإن العلوم الإنسانية والإجتماعية مع إستثناءات قليلة لم يكن لها حضور في الدول العربية قبل ستينيات القرن العشرين، كما أن هذه العلوم تخضع إلى عوامل كثيرة تحد من حرية التفكير فيها، إضافة إلى ما هو موروث من حدود إجتماعية ثقافية، هناك تدخل السياسة والقوانين المتصلة بها بشكل مباشر أو غير مباشر

أما فيما يخص الإنتاج الأدبي والفني، كحقل معرفي يتجاوز الواقع العلمي أو العالم المادي ومقارنة بحالة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فإن التجمعات العربية تزخر بإبداع أدبي وفني متميز وفقا لأعلى المعايير، لكن ومع ذلك، يواجه الإنتاج المعرفي الأدبي الفني مصاعب جمة، فمع إفتراض غياب التلازم الشرطي بين الإبداع الأدبي والرخاء، إلا أنه لكي يزدهر هذا الإبداع وينمو ويؤثر في البيئة المحيطة به فيأتي بالخير والرفاهية للناس، يحتاج إلى مناخ من الحرية والعدل والإستقرار، كما يحتاج إلى دعم مادي ومؤسسي قوي، وهذه أمور ليست متاحة لأغلبية المبدعين العرب، وعموما يعاني المبدعون العرب في مجالات الفنون المختلفة من قلة المؤسسات الداعمة لهم ولإبداعاتهم، مما يجعل معايير التميز والإستمرار مشروطة بالظروف الشخصية لكل مبدع [30] ص 76.

3.4. مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

نحاول من خلال هذا الجزء التوصل إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية و نظرة هذه المؤسسات إلى المعرفة و الأهمية التي توليها لها في جميع مستوياتها ، و ذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإستقصاء الذي وزع على مؤسسات العينة المدروسة مما أدى إلى إستخلاص النتائج التي سنعرضها لاحقا و التي يمكن أن نعتمدها لنستنتج حقيقة تطبيق المؤسسات الجزائرية لإدارة المعرفة و مدى إدراكها لأهميتها و لدور المعرفة الذي تلعبه في الإقتصاد المعاصر .

ولقد تم تقسيم هذه الدراسة لثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول منهجية الدراسة و وصف العينة المدروسة و يضم الثاني عرض نتائج الدراسة و تحليلها، أما القسم الثالث فيجوي نتائج عامة.

1.3.4. منهجية الدراسة و وصف العينة المدروسة

نظرا لطبيعة الدراسة الميدانية التي تختلف عن الدراسة النظرية ، فهي تستخدم منهجا مختلفا عنها ، لذا نبدأ هذه الدراسة بالتعرف على منهجيتها و على طريقة إنجازها ، ثم ننتقل إلى وصف مفصل لمؤسسات العينة .

1.1.3.4. منهجية الدراسة

نتطرق من خلال منهجية الدراسة لأدوات البحث المعتمدة و الطريقة التي استعملت بها لجمع البيانات ، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية المستعملة كأدوات لتحليل البيانات و استخراج النتائج.

1.1.1.3.4. أدوات البحث

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستقصاء بصفة أساسية ، بالإضافة إلى المقابلة ، و قد اشتمل الإستقصاء على خمسة أجزاء نشرحها كالتالي :

الجزء 1: معلومات عامة حول المؤسسة

يتعلق الجزء الأول من الإستقصاء بمعلومات عامة حول مؤسسات العينة المدروسة ، كطبيعة المؤسسة ، و تصنيفها القانوني ، و قطاع النشاط الذي تنتمي إليه ، وكذا عدد العمال لأجل تحديد حجم المؤسسة ، مما يمكننا من التعرف على و وصف العينة المدروسة بدقة.

الجزء 2: معلومات حول القيادة

تتعلق الأسئلة الخاصة بهذا الجزء بالقرارات التي تتخذ على مستوى القيادة و التي تخص إستراتيجية المؤسسة ، لذا فقد اشتمل هذا الجزء على أسئلة مباشرة حول تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة ، و أسئلة تتعلق بمدى أهمية المعرفة لدى المؤسسة من حيث الرؤية و الإستراتيجية، و معرفة الزبائن ، و معرفة المؤسسات المشابهة الأخرى.

الجزء 3: معلومات حول ثقافة المؤسسة

أما الأسئلة التي تخص ثقافة المؤسسة ، فتتعلق بتقاسم المعرفة عبر حدود الدوائر و نظام المكافآت المشجع على ذلك ، كما توجد أسئلة تتعلق بمواقع أماكن العمل و الحواجز الإدارية و كذا تشجيع تبادل المعرفة غير الرسمي.

الجزء 4: معلومات حول التكنولوجيا

و يقصد هنا بمصطلح "التكنولوجيا " تكنولوجيا المعلومات و الإنصال المستعملة في بيئة الأعمال. و تتعلق الأسئلة الخاصة بالتكنولوجيا بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال المتوفرة لدى المؤسسة و مدى إستغلالها في جمع و تقاسم المعرفة ، بالإضافة إلى أسئلة حول إستعمال المؤسسة لبعض التكنولوجيا المتقدمة و المستعملة في إدارة المعرفة.

الجزء 5 : معلومات حول العمليات

و تتعلق الأسئلة التي تخص العمليات بعمليات التجميع و التنظيم و التشغيل و حماية الممتلكات المعرفية الداخلية و الخارجية ، و مدى توفر آليات دعم و تطبيق إدارة المعرفة لدى المؤسسة.

2.1.1.3.4. بناء الإستقصاء.

مر بناء الإستقصاء بمرحلتين كالتالي :

1.2.1.1.3.4. بناء النموذج

في محاولتنا للإطلاع على دراسات مشابهة للموضوع و الإستفادة منها في البحث ، تمكنا من إيجاد دراسة قامت بها منظمة الإسكوا حول إدارة المعرفة ، و قد تضمنت الدراسة على إستقصاء حول مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات دول الإسكوا (دول مجلس التعاون الخليجي ،العراق ،اليمن، فلسطين ، سوريا ، لبنان ،مصر)، و يعتبر هذا الإستقصاء الأساس الذي تم الإعتماد عليه في تصميم الشكل الأولي لدراستنا و الذي تم تعديله ليتناسب مع دراستنا النظرية و ليخدم غرض البحث بصفة أحسن.

2.2.1.1.3.4. تعديل النموذج

بعدها تم تصميم النموذج الأولي للإستقصاء ، قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف و مناقشة الأسئلة المتضمنة فيه ، مما أدى إلى إدخال تعديلات جديدة على الأسئلة المطروحة أخذت شكل إعادة صياغة الأسئلة و تغييرها و تكييفها أكثر مع الواقع العملي.

3.2.1.1.3.4. كيفية جمع البيانات

تمت عملية جمع البيانات عن طريق إرسال الإستمارات الخاصة بالإستقصاء إلى مؤسسات العينة عن طريق وسيط ، أو عن طريق المقابلة وملاً الإستمارة مباشرة بعد طرح الأسئلة و تدوين الإجابات دون محاولة التأثير على المجيب في الحالات التي تمكنا فيها من مقابلة مسؤولي المؤسسات.

يشتمل الإستقصاء على سلالمة لىكيرت " المؤلفة من خمس درجات ، و سلالمة لىكيرت (و تدعى أيضا السلالمة الجمعية) هي واحدة من طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد ، فأمام المستجيب خمس إمكانيات لىجيب عن كل سؤال مرقمة من 1 إلى 5 ترمز بالترتيب إلى: عدم موافقة أكيدة ، و عدم موافقة ، و تردد ، و موافقة ، و موافقة أكيدة .

أما معالجة البيانات فقد تمت باستخدام المتوسطات و الإنحرافات المعيارية ، و تقدر المتوسطات بقم تتراوح بين 1 (المستجيبون يقدرون السؤال تقديرا منخفضا جدا) و 5 (المستجيبون موافقون تماما) ، و تعتبر الإنحرافات المعيارية عالية إذا كانت تزيد عن 1,1 (الإستجابات متناثرة) و منخفضة إذا كانت تقل عن ذلك (الإستجابات متجانسة).

4.2.1.1.3.4. حدود الدراسة

- نظرا لطبيعة موضوع الدراسة و صعوبة تحديد مفاهيمه ، فانه لم يكن من السهل ضبط و تحديد الأسئلة ، و قد حاولنا تبسيطها و جعلها مفهومة قدر الإمكان.

- يعتبر حجم العينة المتمثل ب 18 مؤسسة حجما صغيرا نسبيا ، خاصة و أن عملية التحليل تمت بأدوات إحصائية، حيث يساعد حجم العينة الكبير على تخفيض العيوب و على الوصول إلى نتائج أكثر دقة و أكثر تمثيلا للمجتمع المدروس.

- حاولنا أن تكون العينة المدروسة ممثلة للمجتمع بقدر الإمكان لكن في النهاية كانت العينة مكونة من المؤسسات التي قبلت المشاركة في هذا الإستقصاء.

- تتوقف مصداقية الإجابات على خبرة المجيب من جهة ، ومدى إقتناعه بأهمية البحث العلمي و مدى شفافية ما يقدمه من جهة أخرى ، لكن ما لاحظناه خلال إجرائنا لهذا الإستقصاء أن معظم المسؤولين الذين تمت مقابلتهم لم تكن لديهم أية فكرة حول إدارة المعرفة ، لكنهم إفترضوا من خلال إجاباتهم ممارسة مؤسساتهم تلقائيا لإدارة المعرفة ، كما لوحظ و جود تناقض في الإجابات في بعض الأحيان ما يبرهن أيضا على جهل المجيبين بموضوع الدراسة ، وهذا ما سيتم أخذه بعين الإعتبار عند تحليلنا للبيانات.

2.1.3.4. وصف العينة المدروسة.

نقوم هنا بالتعريف بمؤسسات العينة التي تمت دراستها من خلال ، أولا مقراتها و قطاع النشاط الذي تنتمي إليه ، ثم توزيع هذه المؤسسات حسب تصنيفها القانوني إلى مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة و أيضا حسب طبيعتها القانونية أي مؤسسات أم و أخرى فروع ، و أخيرا تصنيفها حسب الحجم إلى مؤسسات صغيرة ، متوسطة ، و كبيرة و ذلك بالإعتماد على عدد العمال حيث صنفت المؤسسات التي تضم أقل من 50 عاملا إلى مؤسسات صغيرة ، و التي تضم أقل من 100 إلى مؤسسات متوسطة ، أما التي يفوق عدد عمالها الـ100 فصنفت إلى مؤسسات كبيرة .

1.2.1.3.4. المؤسسات المكونة للعينة

نتعرف هنا على المؤسسات المكونة للعينة و الولاية التي تتواجد بها و أيضا على قطاع النشاط الذي تنتمي إليه ، و ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 4 : مقر مؤسسات العينة و طبيعة نشاطها

الرقم	إسم المؤسسة	الولاية	قطاع النشاط
1	الشركة الوطنية للسيارات الصناعية	الجزائر	صناعة ميكانيكية
2	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	الجزائر	القطاع المصرفي
3	ALIENE INFO SARL	الجزائر	خدمات الإعلام الآلي
4	NEOCHEM (نيوشم)	الجزائر	صناعة كيميائية
5	مصفاة الجزائر (NAFTEC)	الجزائر	تصفية البترول
6	سونلغاز	الجزائر	قطاع الطاقة
7	مصبرة الجزائر الجديدة (رويبة)	الجزائر	صناعة غذائية
8	M.G.B	الجزائر	صناعة غذائية
9	FLAME BLEUE	الجزائر	صناعة خفيفة
10	MARITIME	الجزائر	النقل
11	مؤسسة البهجة	الجزائر	توضيب و تغليف المنتجات المختلفة
12	بنك التنمية المحلية	البلدية	القطاع المصرفي
13	شركة تضامن زبيش و أبناءه	البلدية	بيع آلات الخشب و لواحقها
14	SARL ISO 9 INTERNATIONAL	بومرداس	صناعة غذائية
15	المؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية	قسنطينة	صناعة ميكانيكية
16	SARL SPI	قسنطينة	صناعة كيميائية
17	SARL TAPIDOR	وهران	صناعة نسيجية
18	مؤسسة روائح الورود	الوادي	صناعة كيميائية (عطور و مواد التجميل)

احتوت العينة المدروسة على مؤسسات من ولايات مختلفة ، و رغم أن أغلب المؤسسات متواجدة في الجزائر العاصمة ، إلا أننا حاولنا أن تشمل العينة على مؤسسات من مختلف جهات الوطن ، حيث توجد مؤسستين من ولاية البلدة و أخرى من بومرداس و مؤسستين من ولاية قسنطينة ، بالإضافة إلى مؤسسة واحدة من وهران و أخرى من الوادي ، أما فيما يخص قطاع النشاط ، فالعينة تضم مؤسسات تنشط في ميادين متنوعة و لو أن قطاع التصنيع كان هو الغالب بـ 13 مؤسسة تتنوع نشاطاتها بين الصناعة الغذائية ، و الصناعة الكيماوية، و الصناعة الميكانيكية و أيضا الصناعة النسيجية بالإضافة إلى قطاع الطاقة ، أما قطاع الخدمات فقد ضم 5 مؤسسات منها إثنين من القطاع المصرفي .

2.2.1.3.4. توزيع مؤسسات العينة حسب الجانب القانوني

بعد التعرف على مؤسسات العينة ، يمكن تقسيمها حسب الجانب القانوني إلى مؤسسات عامة و أخرى خاصة من جهة ، و إلى مؤسسات أم و أخرى فرع من جهة أخرى ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 5 : توزيع المؤسسات حسب الجانب القانوني

الرقم	إسم المؤسسة	التصنيف القانوني	الطبيعة القانونية
01	الشركة الوطنية للسيارات الصناعية	عامة	أم
02	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	عامة	أم
03	ALIENE INFO SARL	خاصة	أم
04	NEOCHEM(نيوشم)	خاصة	أم
05	مصفاة الجزائر (NAFTEC)	عامة	فرع
06	سونلغاز	عامة	مجمع صناعي
07	مصبرة الجزائر الجديدة(روبية)	خاصة	أم
08	M.G.B	خاصة	أم
09	FLAMME BLEUE	خاصة	أم
10	MARITIME	عامة	فرع
11	مؤسسة البهجة	خاصة	أم
12	بنك التنمية المحلية	عامة	فرع
13	شركة تضامن زبيش و أبنائه	خاصة	أم
14	SARL ISO9International	خاصة	أم
15	المؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية	عامة	أم
16	SARL SPI	خاصة	أم
17	SARL TAPI DOR	خاصة	أم
18	مؤسسة روائح الورود	خاصة	أم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تضم مؤسسات ينتمي أغلبها إلى القطاع الخاص بـ 11 مؤسسة ، أي أكثر من 60% ، و 7 مؤسسات من القطاع العام ، أما فيما يخص الطبيعة القانونية لهذه المؤسسات ، فكانت 14 منها عبارة عن مؤسسة أم ، و 3 مؤسسات عبارة عن فروع بينما كانت مؤسسة واحدة و هي سونلغاز عبارة عن مجمع صناعي ، أي أن العينة و رغم تباعد النسب إلا أنها إشمطت على مؤسسات ذات تصنيف و طبيعة قانونية مختلفة .

3.2.1.3.4. حجم مؤسسات العينة

تم تقسيم مؤسسات العينة حسب حجمها إلى مؤسسات صغيرة ، و متوسطة و كبيرة و ذلك بالإعتماد على معيار عدد العمال الذي تم ذكره سابق ، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 6 : حجم المؤسسات

الرقم	إسم المؤسسة	حجم المؤسسة
01	الشركة الوطنية للسيارات الصناعية	كبيرة
02	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	كبيرة
03	ALIENE INFO SARL	صغيرة
04	NEOCHEM(نيوشم)	صغيرة
05	مصفاة الجزائر(NAFTEC)	كبيرة
06	سونلغاز	كبيرة
07	مصبرة الجزائر الجديدة(روبية)	كبيرة
08	M.G.B	كبيرة
09	FLAMME BLEUE	متوسطة
10	MARITIME	كبيرة
11	مؤسسة البهجة	متوسطة
12	بنك التنمية المحلية	صغيرة
13	شركة تضامن زبيش و أبنائه	صغيرة
14	SARL ISO9 International	متوسطة
15	المؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية	كبيرة
16	SARL SPI	متوسطة
17	SARL TAPI DOR	كبيرة
18	مؤسسة روائح الورود	كبيرة

عند تقسيمنا لمؤسسات العينة حسب حجمها ، كان العدد الأكبر منها عبارة عن مؤسسات كبيرة و هي 10 مؤسسات أي ما نسبته 55,55% ، أما العدد المتبقي فكان متساويا بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أي 4 مؤسسات لكل منها، من جهة أخرى نلاحظ أن نسبة المؤسسات الكبيرة مقارنة بنسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معا (44,44%) متقاربتان ، ما يعني أن هناك شبه توازن في تمثيل المؤسسات حسب حجمها في العينة المدروسة .

2.3.4. عرض نتائج الدراسة و تحليلها

بعد حصولنا على الإجابات من المؤسسات المشاركة في الإستقصاء ، تم تجميع البيانات و حساب المتوسط و الإنحراف المعياري لكل سؤال على حدى ، الأمر الذي مكنا من تحليل هذه البيانات و منه الوصول إلى نتائج ذات دلالة.

1.2.3.4 النتائج الخاصة بالقيادة

يبين الجدول التالي النسب الخاصة بأسئلة القيادة بالإضافة إلى شرح لمعنى هذه النسب .

الجدول رقم 7 : تحليل البيانات الخاصة بالقيادة

الشرح	الانحراف المعياري	المتوسط	الطرح
تعتبر الكثير من المؤسسات أنها تطبق إدارة المعرفة.	2,44	3,66	نقوم بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستنا
تدل هذه النسب على الاعتراف العالي للمؤسسات بالأهمية الإستراتيجية للمعرفة.	0,44	4,66	تعتبر المعرفة ممتلكات قيمة في استراتيجيتنا
رغم أن بعض المؤسسات أجابت بأنها تقيس رأسمالها الفكري إلا أن الأغلبية لا تقوم بذلك	2,69	3,83	يتم في مؤسسات قياس رأسمال الفكري و تقييمه.
أغلبية المؤسسات تقر بأنه لا يوجد لديها هذا الشخص.	3,46	3,55	يوجد شخص في مؤسستنا مهمته خلق و تنظيم المعرفة
الإجابة عن هاذين السؤالين كانت جيدة، و هذا يدل على أن المؤسسات تمتلك الوعي بأهمية جمع المعلومات حول زبائننا و حول منافسيها و بيئتها الخارجية، و تراكم المعرفة حول ذلك.	0,34	4,61	نقوم بتجميع المعلومات الخاصة بزبائننا و تنظيمها لاستعمالها.
	0,75	4,27	معرفةنا عن المؤسسات المماثلة و عن البيئة الخارجية محدثة دائما.
لا تزال الكثير من المؤسسات تعتمد على النمط التقليدي في الإدارة و لا تقوم بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات.	1,72	3,77	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور و إشراك عمال المؤسسة
		4,08	معدل المتوسطات

يبلغ معدل متوسط الإجابات الخاصة بأسئلة القيادة القيمة 4,08 وهي قيمة عالية و تفوق المتوسط ، وهي تدل في ظاهرها على إلتزام الإدارة العليا ببناء المعرفة في مؤسساتها و بتطبيقها لإدارة المعرفة ، لكن هذا الإلتزام لا يظهر في المؤسسات بصورة عملية ، فمعظم المؤسسات إن لم نقل كلها لا تمتلك نظاما حقيقيا لإدارة المعرفة ، و أغلب المؤسسات لا تقوم بقياس رأسمالها الفكري و أغلبها أيضا ليس لديها شخص يتكفل بإدارة المعرفة، لكن و مع ذلك فإن هذه المؤسسات تعي أهمية المعرفة و تعتبرها ممتلكات قيمة و استراتيجية حيث حصل السؤال الخاص بذلك على أعلى المعدلات بمتوسط يبلغ 4,66 و إنحراف معياري منخفض بلغ 0,44، و هذا يدل على إجماع لدى المؤسسات على أهمية المعرفة ، بالإضافة إلى ذلك لمسنا وجود وعي لا بأس به لدى مسؤولي هذه المؤسسات بضرورة تجميع المعلومات حول الزبائن و المنافسين و البيئة الخارجية و هذا يدل على إمكانية توجه المؤسسات لتطبيق إدارة

المعرفة في المستقبل ، إلا أنه لاتزال هناك عوائق يجب تجاوزها كعدم إشراك المؤسسات لعمالها في إتخاذ القرارات .

2.2.3.4. النتائج الخاصة بالثقافة

نستعرض فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص الثقافة السائدة في المؤسسات و مدى ملاءمتها مع إدارة المعرفة.

الجدول رقم 8 : تحليل البيانات الخاصة بالثقافة

الشرح	الإنحراف المعياري	المتوسط	الطرح
المتوسط منخفض، و هذا يدل على أن أغلبية المؤسسات لا توافق على هذا الطرح.	1,87	2,88	لدينا ثقافة تشجع المخاطرة و التجريب دون اللوم على الأخطاء.
هناك وعي لدى المؤسسات بأهمية تقاسم و تشارك العمال للمعرفة.	2,13	3,5	نظام المكافآت لدينا يشجع تقاسم المعرفة و يساعد العاملين على إعادة استعمال معرفة الغير.
هذه النسب تدل على أن لدى العمال شعور بالانتماء لمؤسساتهم و يقومون بتقديم الاقتراحات لتطويرها ، مع افتقار بعض المؤسسات لذلك	1,59	3,88	يقوم العمال في كافة المستويات بتقديم اقتراحات و أفكار جديدة لتطوير المؤسسة.
لا توفر جميع المؤسسات أماكن أين يمكن لعمالها الإلتقاء و تبادل المعارف .	3	3	توجد لدينا أماكن أين يمكن للعمال التقابل و مناقشة أمور العمل.
لا تزال هناك الكثير من المؤسسات التي تضع الحواجز بين عمالها و مسؤوليها	1,69	3,83	لا توجد حواجز إدارية بين العمال و المسؤولين
أغلبية المؤسسات تعترف بالأهمية الكبيرة لكفاءاتها البشرية، كما أنها تعتبر أنه يسود بين عمالها جو من التعاون.	0,58	4,5	تحتل الخبرات و الكفاءات البشرية مكانة مرموقة في مؤسستنا.
	0,95	4,22	يسود في مؤسستنا جو من التعاون
		3,68	معدل المتوسطات

كانت معظم الأجوبة الخاصة بالثقافة أكبر من المتوسط ، ما عدا المتعلقة بالسؤال الخاص بتشجيع المخاطرة و التجريب و هذا يدل على أن المؤسسات لا تعطي لعمالها حرية تجريب أفكار جديدة ، و هي بذلك تحد من قدراتهم على الإبداع و الابتكار، و فيما يخص الأسئلة الأخرى و الخاصة بنظام المكافآت و علاقة العمال بالإدارة و أماكن إتقائهم فكانت المتوسطات أكبر من 3 على العموم و أقل من 4 ، و فيما يخص الإنحرافات المعيارية الخاصة بهذه الأسئلة فكانت مرتفعة و وصلت إلى 3 في السؤال الخاص بأماكن إتقاء العمال و إلى 2,13 فيما يخص نظام المكافآت ، و هذا يدل على ضعف الثقافة الخاصة فيما يخص تشجيع تقاسم المعرفة و أيضا تشجيع العمال على تبادل معارفهم و مشاركتها مع مسؤوليهم ، لكن و مع ذلك فان معظم المؤسسات تؤكد أن الخبرات و الكفاءات البشرية تحتل مكانة مرموقة لديها ، كما تعتبر أنه يسود لديها جو من التعاون ، و على العموم نقول أن هناك غياب نسبي لدى المؤسسات لثقافة تبادل و تقاسم المعرفة على مختلف المستويات وكذا غياب شبه كامل لثقافة المخاطرة و تشجيع الإبداع .

3.2.3.4. النتائج الخاصة بالتكنولوجيا

جاءت النتائج الخاصة باستخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال كما يلي :

الجدول رقم 9 : تحليل البيانات الخاصة بالتكنولوجيا

الشرح	الإنحراف المعياري	المتوسط	الطرح
لا تزال الكثير من المؤسسات تعمل بدون استخدام الشبكات الإلكترونية	2,36	3,5	تيسر أنظمتنا و شبكاتنا الإلكترونية النفاذ إلى المعرفة و تدفقها بين العاملين.
معظم المؤسسات المشاركة لا تمتلك شبكة أنترنات للاتصالات الداخلية، رغم توفرها لدى البعض.	3,16	2,94	لدينا شبكة أنترنات تسهل الاتصالات في المؤسسة.
الأغلبية العظمى من المؤسسات تمتلك موقع على الانترنت و بريد الكتروني.	0,9	4,61	لمؤسستنا موقع على الانترنت و بريد إلكتروني.
معظم المؤسسات تمتلك قاعدة بيانات وتقوم بتجديدها	1,72	3,77	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات منظمة تجدد باستمرار
لا تزال المؤسسات بعيدة عن استعمال الذكاء الاصطناعي في إدارة أعمالها و هذا يدل على تأخر هذه المؤسسات عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة.	2,13	2,16	تستخدم مؤسستنا برامج تعتمد على الذكاء الاصطناعي.
لا تقوم المؤسسات المشاركة باستخدام برامج العمل الجماعي إلا القليل منها.	2,66	2,33	تستخدم مؤسستنا برامج العمل الجماعي
القليل فقط من هذه المؤسسات من تتعامل مع زبائنها عبر شبكة الانترنت.	3,09	2,88	تتعامل مؤسستنا مع زبائنها عبر شبكة الانترنت.
رغم كل النقائص فإن المؤسسات تعتبر أنها تمتلك نظم معلومات جيدة.	1,88	3,66	تمتلك مؤسستنا نظم معلومات جيدة.
		3,23	معدل المتوسطات

كان معدل المتوسطات الخاصة بأسئلة التكنولوجيا أقل المعدلات ، و قد كانت نصف المتوسطات أقل من 3 ، أما الأسئلة التي فاقت متوسطاتها الـ 3 فهي الأسئلة الخاصة بتوفر شبكات إلكترونية لدى المؤسسات و تيسيرها لتدفق المعرفة و إمتلاك المؤسسات لقاعدة بيانات و نظم معلومات جيدة مع ملاحظة أن الانحرافات المعيارية لكل الأسئلة كانت مرتفعة ما عدا سؤال واحد و هو الخاص بامتلاك المؤسسات لموقع على الأنترنت و بريد إلكتروني حيث أجابت معظم المؤسسات بأنها تمتلك ذلك و هذا مؤشر جيد ، أما الأسئلة الخاصة بامتلاك المؤسسات لشبكة أنترنات و استخدامها لبرامج تعتمد على الذكاء الاصطناعي و برامج العمل الجماعي ، فقد كانت المتوسطات الخاصة بها أقل من 3 و الانحرافات المعيارية أكبر من 2 ، و هذا يدل على قلة المؤسسات التي تمتلك هذه التكنولوجيا و اكتفائها باستعمال شبكة الأنترنت ، و هي لا تقوم باستغلال هذه الأخيرة كما ينبغي ، فقد حصل السؤال المتعلق بتعامل المؤسسات مع زبائنها عبر شبكة الأنترنت على متوسط منخفض قدر بـ 2,88 و على إنحراف معياري كبير مساو لـ 3,09 مما يعني أن القليل جدا من المؤسسات من تتعامل مع زبائنها إلكترونيا ، و هذا يدل على أن المؤسسات لا تستغل شبكة الأنترنت بصورة إقتصادية تخدم مصالحها.

4.2.3.4. النتائج الخاصة بالعمليات

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بالعمليات المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات فجاءت

كما يلي :

الجدول رقم 10 : النتائج الخاصة بالعمليات

الشرح	الإنحراف المعياري	المتوسط	الطرح
تعتبر الكثير من المؤسسات المشاركة أن لديها الآليات و الوسائل التي تمكنها من تحديد المعارف المهمة داخل و خارج المؤسسة.	1,57	3,38	- توجد لدينا آليات فعالة لالتماس المعارف الجيدة خارج المؤسسة.
	1,57	43,4	- توجد لدينا وسائل ميسرة لتحديد المعرفة المهمة داخل المؤسسة.
تحتاج المؤسسات إلى مزيد من الآليات و إلى تحسين نظام اتصالاتها لدعم تدفق المعرفة بشكل أفضل.	1,46	3,44	- لدينا آليات لدعم تدفق المعرفة عبر حدود الدوائر و الوظائف.
	1,91	3,16	- لدينا نظام اتصالات جيد يضمن تدفق المعرفة في كل الاتجاهات.
معظم المؤسسات لا تخصص ميزانية للبحث العلمي و تطوير المنتجات، رغم وجود هذا النشاط في بعض منها و هذا يدل على أن المؤسسات لا تهتم بعملية الإبداع و الابتكار.	2,55	3	نقوم بتخصيص ميزانية للبحث العلمي و تطوير المنتجات.
تشجع بعض المؤسسات عمالها على التعاون كفريق إلا أن الكثير منهم يفتقدون لثقافة التعاون	1,43	3,88	يشكل العمال فرقا صغيرة للعمل، حيث تربط عناصر الفريق الواحد علاقات متينة.
لا تستغل المؤسسات الحلول السابقة لمشاكلها (أفضل الممارسات) بشكل جيد، و هذا يؤدي بها إلى بذل المزيد من الجهد و مزيد من التكاليف.	1,2	3,88	يتم الاحتفاظ بالحلول الجيدة للمشاكل و إعادة استعمالها.
تقدم أغلبية المؤسسات حوافز لأجل استقطاب الخبرات و الكفاءات، و عيا منها بأهميتها و بضرورة الاحتفاظ بها.	1,17	4,22	تقدم مؤسستنا حوافز مهمة لاستقطاب الخبرات و الكفاءات و الإحتفاظ بها.
		3,55	معدل المتوسطات

فيما يخص الأسئلة الخاصة بالعمليات فقد كانت النسب متقاربة ، حيث جاءت متوسطات كل الأسئلة أكبر من 3 و أقل من 4 ، كما أن الانحرافات المعيارية كانت جميعها أكبر من 1,1، و بتحليلنا للنتائج المتحصل عليها نرى أن المؤسسات ما زالت تفتقر للآليات و الوسائل اللازمة و التي تسمح لها بتطبيق نظام فعال لإدارة المعرفة، حيث تحتاج المؤسسات لمزيد من الآليات التي تسمح بتدفق المعرفة عبر المؤسسة و بكل الإتجاهات و آليات أخرى تسمح بتحديد مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية ، كما يجب على المؤسسات أن تبذل المزيد من الجهد لأجل تشجيع العمل في فرق ما يضمن تبادل أفضل للمعرفة خاصة الضمنية بين أعضاء الفريق الواحد ، وايضا أن تطور نظام للإحتفاظ بأفضل الممارسات لإعادة إستعمالها عند الحاجة ، و قد حاز السؤال الخاص بتقديم الحوافز للخبرات و الكفاءات على أعلى المتوسطات و الذي قدر بـ 4,22 و على أقل إنحراف معياري و الذي بلغ 1,17 ، و هذا يدل على تقدير المؤسسات للكفاءات البشرية و استعدادها لتحمل تكاليف إضافية لأجل الحصول عليها و الإحتفاظ بها .

بعد إنتهائنا من تحليل البيانات و إستخلاص النتائج ، لاحظنا أنه لا يوجد إختلاف واضح في الإجابات المقدمة من المؤسسات المختلفة ، أي أن الإجابات لم تنقسم حسب نشاط المؤسسات أو حسب حجمها أو إن كانت مؤسسات خاصة أو عامة بل إختلفت من مؤسسة لأخرى و لم تكن متناسقة فيما بينها .

3.3.4. نتائج عامة

بصورة عامة ، و انطلاقا من النتائج السابقة يمكن إستخلاص النتائج التالية :

- لا تزال أغلب المؤسسات الجزائرية تتبع الأسلوب التقليدي في الإدارة، فما زالت هذه المؤسسات تضع الحواجز الإدارية بين القيادة و العمال و لا تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات ، كما أنها لا تمنحهم هامشا من الحرية لتجريب أفكارهم الجديدة ، و هذا ينعكس عليها سلبا فهي بذلك تمنع العمال من الإحساس بالإنتماء لمؤسستهم و بأنهم جزء منها ، كما أن ذلك لا يساعد على وجود جو من التعاون و ينمي روح المنافسة بينهم ، مما يؤدي إلى إمتناع العمال عن تبادل المعرفة فيما بينهم أو مشاركتها مع رؤسائهم أو حتى محاولة تنميتها و كنتيجة لذلك فإن المؤسسات تحرم نفسها من الإستفادة من معارف عمالها و من تشجيعهم على خلق معارف جديدة و بالتالي فهي تخسر فرصا للإبداع و التميز .

- لا يوجد وعي لدى المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بأهمية إدارة المعرفة و ما يمكن أن تحققه لمؤسساتهم ، لذا فهي لا تهتم برأسمالها الفكري و لا تقوم بتقييمه، لكنها مع ذلك تبدي إهتماما بالكفاءات البشرية و الخبرات التي لديها و تسعى للمحافظة عليها و تقديم الحوافز لإستقطابها ، كما أنها تعي أهمية جمع المعلومات حول الزبائن و المنافسين و هذا يعتبر مؤشرا جيدا على إمكانية إتجاه المؤسسات الجزائرية نحو تعزيز دور المعرفة في استراتيجيتها و نحو تطبيقها لإدارة المعرفة .

- تعتبر المؤسسات الجزائرية متخلفة جدا فيما يخص إستخدام التكنولوجيا في إدارة عملياتها خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة ، كما أنها لا تقوم باستغلال التكنولوجيا المتوفرة لديها أحسن استغلال حتى بامتلاكها للتجهيزات اللازمة الأمر الذي يؤدي إلى تحملها أعباء بدون مقابل و إلى خسارتها لفرصة الإستفادة من هذه التكنولوجيا في تسهيل و تسريع أعمالها و في تحقيق تدفق المعرفة و تبادلها بين جميع وحداتها و حفظها من الضياع ، مما يضعف أدائها و مركزها التنافسي .

- تفتقر المؤسسات الجزائرية إلى الآليات سواء التنظيمية أو التكنولوجية أو الثقافية التي تسمح لها برصد و تحديد مواقع المعرفة الداخلية و الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى خسارتها الكثير منها .

خلاصة الفصل 4

تحمل الدول العربية موروث ثقافي و إجتماعي يعيق عملية إكتساب المعرفة و لا يشجع على الخلق و الإبداع بل يضع الكثير من العوائق و القيود ، رغم أن الدين الإسلامي على وجه الخصوص يحث على المعرفة و طلب العلم ، إلا أن المجتمع العربي إبتعد عن صحيح الدين و اتبع الخرافات و تقيّد بالعادات و التقاليد.

لا تزال البنية الإقتصادية و السياسية هشّة و غير مستقرة في معظم الدول العربية ، حيث يسودها إقتصاد الربيع الذي يفتقر إلى المنافسة و لا يشجع على خلق القيمة و الإبداع ، و مؤسساتها لا تزال ضعيفة و غير قادرة على المنافسة العالمية كما أن الوضع السياسي و التنظيمي السائد فيها لا يوفر الجو المناسب لخلق و تطوير المعرفة ، و هذا يرجع لعدم الإستقرار السياسي و غياب حكم المؤسسات و إلى القوانين الضعيفة و غير المطبقة في الكثير من الأحيان ، مما يؤدي إلى ضياع حقوق الأفراد و عدم شعورهم بالثقة و الإلتفاء نحو دولهم و مؤسساتها ، و منه عدم السعي للتعلم و التطور .

لا يمكن إعتبار أن المؤسسات الجزائرية تطبق إدارة المعرفة لأنها تفتقر إلى ثقافة التعاون و روح الفريق ، و لا تمتلك الوسائل التكنولوجية و التنظيمية المساعدة على نشر و تقاسم المعرفة و هي قبل ذلك بحاجة إلى رؤية و إرادة إستراتيجية تتبنى إدارة المعرفة و مبادئها و تسعى لتحقيق أهدافها ، كما يجب أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية التي لا تزال تعمل بها من أجل تحقيق التطور.

خاتمة

استعرضت هذه الدراسة في أربعة فصول تم من خلالها تناول موضوع المعرفة و إدارتها أولاً من الجانب الكلي باعتباره الإطار العام المؤثر على جميع عناصر الدراسة ، و أيضاً من الجانب الجزئي و الذي كان محور الدراسة حيث تم التعرض لمفهوم و أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة و تأثيرها عليها بما يكسبها التميز و التفوق على المنافسين ، و حاولنا أن نعزز الدراسة بوقائع ملموسة عن حال المعرفة و إدارتها في الدول العربية عامة و في الجزائر بصفة خاصة حتى لا تكون الدراسة نظرية فقط .

الإجابة عن الإشكالية :

من خلال العرض السابق للدراسة ، يمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي:

تطبق المؤسسة المعاصرة إدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات و مع النمط الإقتصادي الجديد و يكسب المؤسسة مزايا عديدة تجعلها ذات قدرة تنافسية كبيرة من خلال تركيزها أولاً على رأسمالها البشري باعتباره العنصر الرئيسي للتميز الذي يصعب تقليده فهو المصدر الأساسي للمعرفة و الإبداع و الجودة ، كما أن استيعابها للتكنولوجيا المتجددة و التي تركز على المعرفة يحسن من أداء المؤسسة و يقلل من الوقت الضائع و التكلفة الزائدة ، و هذا كله يجعل المؤسسة في قمة التميز، إلا أن الدول العربية عامة و الجزائر خاصة لم تنتهياً بعد لدخول مجتمع المعرفة ، كما أنه لا يوجد تطبيق فعلي لإدارة المعرفة في مؤسساتها .

إختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى جاءت صحيحة حيث أنه و من خلال تتبعنا لتطور الفكر الإداري من جهة و تطور المجتمع من جهة أخرى ، رأينا أن إدارة المعرفة ظهرت كنتيجة منطقية لهذين التطورين و للظروف المحيطة بالمؤسسة المعاصرة لتتمكن من المنافسة و الإستمرار.

الفرضية الثانية أيضا صحيحة ، حيث أن إدارة المعرفة أوسع بكثير من من إدارة المعلومات كما أنهما ينطلقان من مبادئ مختلفة و يسعيان لتحقيق أهداف مختلفة.

الفرضية الثالثة ليست صحيحة ، فتكنولوجيا المعلومات و الإتصال لا تعتبر الأداة الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة، بل هي الأداة الثانية بعد الكفاءات البشرية التي تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المعرفة في تحقيق التميز.

أما الفرضية الرابعة فتعتبر صحيحة لأن دراسة واقع المعرفة في الدول العربية يؤكد أنها لا تزال بعيدة عن إقامة مجتمع المعرفة بكل أبعاده في ظل الظروف السائدة ، و المؤسسة الجزائرية باعتبارها جزءا من هذا المجتمع فحالتها ليست مختلفة عنه حيث لا يوجد لديها توجه حقيقي لتطبيق إدارة المعرفة .

نتائج الدراسة :

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- لقد و جدت المعرفة منذ وجود الإنسان و كانت أساس تطوره و تحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي حيث أصبحت أهم عنصر مكون للقيمة و أساس الثروة بدلا من رأسمال و اليد العاملة و حتى الموارد الطبيعية.

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع الأحداث و التغييرات المستمرة التي تميز هذا العصر ، بهدف تحقيق التميّز للمؤسسة عن طريق الإبداع المستمر .
- يعتبر عمال المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة نظرا لكفاءتهم و قدرتهم على الإبداع ، فلا يمكن تطبيق إدارة المعرفة من دون عمال يتميزون بمستوى عالي من المعرفة و الخبرة و اللتان تعتبران مصدر القوة و السلطة أي تحددان مكانة العامل في مؤسسة المعرفة.
- رغم أن التكنولوجيا ليست على نفس القدر من الأهمية مقارنة بالكفاءات البشرية ، إلا أنها تبقى أهم مميزات لعصر المعرفة ، و تطورها الدائم و المستمر يعطيها قدرة متزايدة على تخزين و نشر المعرفة و حتى محاكاة الإنسان و قدراته الذهنية مما قد يمكنها مستقبلا من خلق المعرفة كما أنها تعتبر دعامة أساسية لعمال المعرفة.
- بالإضافة إلى كل التطورات التي طرأت على المؤسسة العاصرة و التي فرضتها عليها التغييرات الحاصلة و التي لم تعد المؤسسة التقليدية قادرة على الصمود معها ، جاءت إدارة المعرفة لتضيف تطورات و تغييرات أخرى على هذه المؤسسة بخلق وظائف جديدة و صياغة ثقافة مختلفة قوامها التعاون و تقاسم المعارف. كما أن سلطة الأفراد في مؤسسة المعرفة لم تعد تتحدد بموقعهم الوظيفي و غنما بحجم المعرفة التي بحوزتهم.
- تحقق إدارة المعرفة التميز للمؤسسة المعاصرة، ليس فقط من خلال إبداع سلع و خدمات بشكل مستمر، و لكن أيضا بقدرتها الكبيرة على تحسين أداء المؤسسة في كل المستويات من خلال توفر و تدفق المعارف الضرورية لحسن سير العمل، و أيضا ثقافة التعاون و تبادل الخبرات السائدة فيها، و أيضا حسن استغلالها للتكنولوجيا المتطورة التي تسهل سير العمل بشكل فعال.
- لا تزال الدول العربية بصورة عامة و الجزائر خاصة بعيدة عن إقامة مجتمع المعرفة بسبب حال المعرفة فيها و الذي لا يرقى إلى مستوى عصر المعرفة، و هذا يرجع في الأساس إلى تخلف البلدان العربية إقتصاديا و اجتماعيا و إلى الثقافة السائدة فيها و غير المشجعة على اكتساب المعرفة، و أيضا إلى القوانين و النظم التعليمية الجامدة و غير المستحدثة.

- يمكن اعتبار أن المؤسسة الجزائرية بكل أصنافها، لا تزال بعيدة عن تطبيق إدارة المعرفة فهي لا تعي أهمية هذا الأسلوب الإداري في الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة، و اكتسابها المزايا التنافسية، كما تنقصها ثقافة تنظيمية راسخة تؤصل التعاون و روح الإنتماء بين عمالها.
- يبقى المستوى التكنولوجي و البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال دون المستوى المطلوب في أغلب البلدان العربية و منها الجزائر و هذا يعتبر عائقا كبيرا أمام إقامة مجتمع معرفة و أمام تطبيق المعرفة فيها.
- يعتبر عصر المعرفة فرصة للدول النامية من أجل الإلتحاق بالدول المتقدمة باعتبار أن الجميع يمكنه اكتساب المعرفة حتى مع محاولة الشركات الكبرى احتكارها من خلال حقوق الملكية الفكرية.

التوصيات و الإقتراحات:

- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة باعتبارها موضوعا حديثا لم يتلقى بعد حقه من البحث و الدراسة، خاصة من الجانب التطبيقي، فليست هناك دراسات متخصصة حول واقع المعرفة و إدارتها في الجزائر و التي تبين جوانب القوة و الضعف بهذا الخصوص.
- إن إقامة مجتمع معرفة سيساعد الدول على تحقيق التنمية، لذا فعلى الدولة أن تسعى لإقامة أسس هذا المجتمع خاصة فيما يتعلق بإصلاح المنظومة التعليمية و أيضا إقامة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تعميم استخدامها بين جميع الفئات.
- لا بد من تحسيس مسؤولي المؤسسات بأهمية رأسمال الفكري كأهم مصدر للقيمة المضافة ما يمكنه أن يشكل وسيلة تمكنهم من منافسة المنتجات الأجنبية بعد إنفتاح السوق و إزالة وسائل الحماية.

- تمتلك الدول العربية طاقة بشرية لا يستهان بها خاصة أن أغلبها شباب، لذا فإنه يتعين على هذه الدول أن تقيم استراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة تعتمد على الإستثمار في رأسمالها البشري إنطلاقا من التعليم الإبتدائي و زرع روح الإبداع فيهم، و ترسيخ ثقافة الإنتماء و التعاون.
- على الدولة الجزائرية أن تقوم بإصلاح المنظومة التعليمية من التعليم الإبتدائي و حتى التعليم العالي، و أن توجد لغة العلم حتى يكون هناك تكامل و ترابط بين مختلف فروع البحث العلمي، كما يجب عليها أن تمنح العلماء و الباحثين فيها مكانة مرموقة و تحافظ عليهم للتقليل من الهجرة.
- على المؤسسة الجزائرية، أن تدرس إمكانياتها و تختار استراتيجية إدارة المعرفة التي تتناسب و هذه الإمكانيات، فليس من الحكمة الإعتماد على التكنولوجيا العالية في حين أنها لا تمتلك الإمكانيات اللازمة، لكن يمكنها الإستثمار في رأسمالها البشري بالتدريب و التحفيز على التعلم.

آفاق البحث:

إن موضوع المعرفة يعتبر موضوعا واسعا، و هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا منه، لذا لا تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث نذكر منها:

- إقتصاد المعرفة و دوره في تحقيق التنمية في الدول المتخلفة.
- عوائق قيام مجتمع المعرفة في الجزائر.
- إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعرفة في الجزائر.
- طرق و اساليب قياس رأسمال الفكري في المؤسسة.
- دور الدولة و المؤسسات في إقامة إقتصاد المعرفة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب – البليدة -

استقصاء حول إدارة المعرفة.

سيدي ، سيدي :

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير، تم إنجاز هذا الاستقصاء بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم. نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

تنبيه:

- تكون الإجابات في الجزء الأول بكتابة الإجابة أو بوضع علامة (x) في المكان المناسبة.
- تكون الإجابات في الأجزاء المتبقية بوضع علامة (x) في المكان المناسب حسب خمس إمكانيات تعبر عن مدى موافقتكم أو رفضكم للإقتراحات المقدمة
- نرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية و أن تعبر عن واقع المؤسسة و ليس ما تظمح الوصول إليه.

معلومات عامة عن المؤسسة

- إسم المؤسسة:

.....

- التصنيف القانوني:

خاصة

عمومية

- الطبيعة القانونية:

فرع

أم

- عدد العمال:

أكثر من 100

أقل من 100

أقل من 50

- قطاع النشاط:

.....

القيادة:

- نقوم بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستنا.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

- تعتبر المعرفة ممتلكات قيمة في إستراتيجيتنا.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

- يتم في مؤسستنا قياس رأس المال الفكري و تقييمه.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم موافقة

عدم موافقة أكيدة

- يوجد شخص في مؤسستنا مهمته خلق و تنظيم المعرفة.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

- نقوم بتجميع المعلومات الخاصة بزبائننا و تنظيمها لاستعمالها.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

- معرفتنا عن المؤسسات المماثلة و عن البيئة الخارجية محدثة دائما.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

- يتم اتخاذ القرارات بالتشاور و إشراك عمال المؤسسة.

موافقة أكيدة

موافقة

تردد

عدم الموافقة

عدم موافقة أكيدة

الثقافة:

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- لدينا ثقافة تشجّع المخاطرة و التحريب دون اللوم على الأخطاء.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- نظام المكافآت لدينا يشجّع تقاسم المعرفة و يساعد العاملين على إعادة استعمال معرفة الغير.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- يقوم العمال في كافة المستويات بتقديم اقتراحات و أفكار جديدة لتطوير المؤسسة.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- توجد لدينا أماكن أين يمكن للعمال التقابل و مناقشة أمور العمل.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- لا توجد حواجز إدارية بين العمال و المسؤولين.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- تحتلّ الخبرات و الكفاءات البشرية مكانة مرموقة في مؤسستنا.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- يسود في مؤسستنا جوّ من التعاون.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

التكنولوجيا:

- تيسّر أنظمتنا و شبكاتنا الحاسوبية النفاذ إلى المعرفة و تدفّقها بين العاملين.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- لدينا شبكة أترنات تسهّل الاتّصالات في المؤسسة.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- لمؤسستنا موقع على الأنترنت و بريد إلكتروني.

موافقة أكيدة موافقة تردّد عدم الموافقة عدم موافقة أكيدة

- تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات منظمّة تجدد باستمرار.

- تستخدم مؤسستنا برامج للعمل الجماعي (groupware , workflow)

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- تتعامل مؤسستنا مع زبائننا عبر شبكة الأنترنت.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- تمتلك مؤسستنا نظم معلومات جيّدة.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

العمليات:

- توجد لدينا آليات فعّالة للتماس المعارف الجيّدة خارج المؤسسة.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- توجد وسائل ميسّرة لتحديد المعرفة المهمّة داخل المؤسسة.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- لدينا آليات لدعم تدفق المعرفة عبر حدود الدوائر و الوظائف.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- لدينا نظام اتّصالات جيّد يضمن تدفق المعرفة في كلّ الاتجاهات.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- نقوم بتخصيص ميزانية للبحث العلمي و تطوير المنتجات.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- يشكّل العمال فرقا صغيرة للعمل، حيث تربط عناصر الفريق الواحد علاقات متينة.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- يتم الاحتفاظ بالحلول الجيّدة للمشاكل و إعادة استعمالها.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

- تقدّم مؤسستنا حوافز مهمّة لاستقطاب الخبرات و الكفاءات و الاحتفاظ بها.

موافقة أكيدة موافقة تردد عدم موافقة عدم موافقة أكيدة

قائمة المراجع

- 1- علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002.
- 2- علي شريف ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- 3- جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003.
- 4- وليم روث ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تطور نظرية الإدارة ، إيتراك ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2001.
- 5- حرفوش مدني ، تاريخ الفكر الإداري ، مكتبة زهراء الشرق ، بدون بلد نشر ، 1997.
- 6- الداوي الشيخ ، دروس في مبادئ التسيير (مطبوعة) ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004.
- 7- محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الجديد ، مصر ، 2003.
- 8- عمر سعيد و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتب دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
- 9- محمد عبد الله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة و التنظيم ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 1992.
- 10- فايز الزعبي و محمد عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، الأردن ، 1997.
- 11- عبيد علي أحمد الحيجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، بدون دارنشر ، مصر ، بدون سنة نشر.
- 12- عادل أحمد حشيش و مجدي محمود شهاب ، أساسيات الإقتصاد الدولي ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2003.
- 13- كمال بكري ، الإقتصاد الدولي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- 14- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.

- 15- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 8-9/ 2005/03.
- 16- كمال رزيق و قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 8-9/ 2005/03.
- 17- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- 18- بلعلا نسيمه فريال ، التحليل الإستراتيجي بين النظرية و التطبيق ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2001.
- 19- Micheal Porter, l'avantage concurrentiel, traduit par philippe de laverg, DUNOD, France, 1997.
- 20- فايز الزغبي و محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.
- 21- عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 22- محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة في دول النمر الآسيوية ، الطبعة الثانية ، بدون دار نشر ، مصر ، 1999.
- 23- عبد السلام أبو قحف و رنا أحمد عيتاني ، تجربة الإدارة في اليابان ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2000.
- 24- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإقتصاد و المجتمع ، المكتب الجامعي الجديد ، مصر ، 2001.
- 25- فاتن أحمد أبوبكر ، نظم الإدارة المفتوحة ، إيتراك ، مصر ، 2001.
- 26- محيى محمد مسعد ، ظاهرة العولمة – الأوهام و الحقائق ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999.
- 27- محمد مقدادي ، العولمة- رقاب كثيرة و سيف واحد ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2000.
- 28- بيتر دروكر ، ترجمة: صليب مطرس ، الإدارة للمستقبل ، لتسعينات و ما بعدها ، الدار الدولية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 1998.
- 29- علي السلمي ، إدارة التميز ، دار غريب ، مصر ، 2003.

- 30 الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتماعي ، تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003 : نحو إقامة مجتمع المعرفة ، المطبعة الوطنية ، الأردن ، 2003.
- 31 محمد العمروسي ، إقتصاد المعلومات ، بدون دار نشر ، مصر ، 1998.
- 32- Jean-Yves Prax, le manual du knowledge management, DUNOD, France, 2003.
- 33 سعيد يس عامر ، البعد الثالث للإدارة القرن 21 ، بدون دار نشر ، مصر ، 2000.
- 34 سعيد يس عامر ، إدارة القرن الواحد و العشرين ، بدون دار نشر، مصر، 1998.
- 35- Neil Gless, management les rodifit traduit de l'anglais par Eillean Tyach-lignot , édition d'organisation, 2^{ème} tirage, France, 2000.
- 36- Françoise Dupuich-Rabase , gestion du compétence et knowledge manangement , édition liaison , France , 2002.
- 37 إبراهيم المنيف ، تطور الفكر الإداري ، آفاق الإبداع للنشر، الطبعة الثانية ، المملكة العربية السعودية ، المنظمة العربية للتنمية ، 1999.
- 38 علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب ، مصر ، 2001.
- 39 المنجد الإعدادي ، دار المشرق ، الطبعة الثانية ، لبنان ، 1977.
- 40 فلاح سعيد جبر ، انعكاسات العولمة و تحرير التجارة على الصناعة العربية ، المنظمة العربية للتنمية ، بدون بلد نشر ، 2001.
- 41- Karl Erik Sveiby, knowledge management la nouvelle richesse des entreprises, maxima, France, 2000.
- 42 ساسي سفيان ، المعرفة ، www.almualem.net ، 2005/03/26.
- 43- Claire Beyou, manager les connaissances, liaison, France, 2003.
- 44 محمد قاسم أحمد ، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم و الأساليب و الإستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة و الإبداع ، جامعة فلوريدا ، 15 – 16 / 03 / 2005.
- 45 جون جامبل و جون بلاكويل ، ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة ، إدارة المعلومات ، دار الفاروق ، مصر ، 2003.

- 46 آيت زيان كمال و آيت زيان حورية، تسيير المعارف في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة و الإبداع ، جامعة فلوريدا ، 15 – 16 / 03 / 2005.
- 47 علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 48 محمود العبيدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع : الريادة و الإبداع ، جامعة فلوريدا ، 15 – 16 / 03 / 2005.
- 49 سعاد نائف برنوطي ، الأعمال- الخصائص و الوظائف الإدارية - ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2001.
- 50 سليم الحسنية ، مفاهيم معاصرة لتحديث الإقتصاد الوطني ، منشورات وزارة الثقافة ، سورية ، 2000.
- 51 موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08 – 09 / 03 / 2005.
- 52- Harvard Buseness Review, le knowledge management, edition d'organisation, 3^{ème} tiragr, France, 2000.
- 53- Jean-Yves Prax, le guide du knowledge management, DUNOD, France, 2000.
- 54 دي ديرلوف ، فكر رجال الأعمال – الطريق إلى النجاح المتكامل ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، بدون سنة نشر .
- 55 خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
- 56 عماد الصباغ ، إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات، 2005/02/14 ، [http:// doc.abhato.net.ma/IMG/doc/nadi2.doc](http://doc.abhato.net.ma/IMG/doc/nadi2.doc)
- 57 اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) ، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية ، في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء ، نيويورك ، 2004.
- 58 حسين حريم ، إدارة المنظمات ، الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.
- 59 موسى اللوزي ، للتنمية الإدارية ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2000.
- 60 محمد صالح الحناوي و آخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.

- 61- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب ، مصر ، بدون سنة نشر .
- 62- Pascal Petit, l'économie de l'information par : Ennika mercier-Laurent et Grégory Graz, innovation et management de connaissances, édition d'organisation, France, 2001.
- 63- علي عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء بشري متميز ، بدون دار نشر ، مصر ، بدون سنة نشر .
- 64- فريد النجار ، إدارة الأفراد و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1998.
- 65- Debra M.Amidon, tradition et adaptation par : Ennika mercier-laurent et Grégory Gruz, innovation et management de connaissances, édition d'organisation, France , 2001.
- 66- علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، مصر ، بدون سنة نشر.
- 67- علي شريف و محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998.
- 68- شركة العرين للكمبيوتر ، الإبداع في الإدارة ، قرص مضغوط ، 2003.
- 69- سهيلة عباسي ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2004.
- 70- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 71- عبد الرحمان توفيق ، الإدارة بالمعرفة – تغيير ما لا يمكن تغييره ، مركز الخبرات المهنية – بميك- ، مصر ، 2004.
- 72- فرنسوا لسلي و نقولا ماكاريز ، ترجمة: فؤاد شاهين ، وسائل الإتصال المتعددة (ملتيميديا) ، عويدات ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2001.
- 73- Lamdani Sadek, a la découverte de l'information, 3^{ème} édition, Algérie, 2002.
- 74- مططفى رضا عبد الوهاب و آخرون ، نظم إدارة قواعد البيانات (الجزء 1) ، مطابع المكتبي المصري الجديد ، مصر ، بدون سنة نشر.
- 75- محمود رمال ، دور التقنيات الحديثة لقواعد المعلومات في بناء مجتمع المعلومات العربي ، www.tkne.net ، 2006/01/14.

- 76- Kenneth C,Laudon et Jane P.Laudon adaptation française :Lin Gingras, les system d'information de gestion, France.
- 77- Michel Migason, informatique et stratégie d'entreprise, DUNOD, France, 2000.
- 78- عبد الحكيم الشيباني عمر الخرباش ، نظرة مستقبلية على تكنولوجيا المعلومات
www.khayma/hakem/arab/infut.htm ، 2006/03/13 .
- 79- جواد العززي ، الذكاء الإصطناعي ، www.nic.ye ، 2006/03/13 .
- 80- Wikipedia (l'encyclopédia libre), lotus notes, [http://fr, wikipedia, org/wiki/ lotus-notes](http://fr.wikipedia.org/wiki/lotus-notes) , 2006/03/25.
- 81- بن نذيرنصر الدين ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2001.
- 82- أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي ، بدون دار نشر ،
الطبعة الرابعة ، مصر ، 2004 .
- 83- Patrick Strobage et Patrich Bouvard, le knowledge management, édition ems, France, 2002.
- 84- الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتماعي ، تقرير التنمية الإنسانية العربية
2002 : خلق فرص للأجيال القادمة ، أيقونات للخدمات المطبعية ، الأردن ، 2002 .
- 85- محمود عبد الفضيل ، العرب و التجربة الآسيوية – الدروس المستفادة ، مركز
دراسات الوحدة العربية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2000 .
- 86- اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) ، الأهداف الإنمائية في
المنطقة العربي ، نيويورك ، 2005 .
- 87- INAPI, www.inapi.org , 12/07/2006.
- 88- إيمان بلبولة ، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، مذكرة ماجستير ، غير
منشورة ، جامعة البلدية ، 2006 .
- 89- القانون 98-11 المؤرخ في 24/11/1998 ، يتضمن القانون التوجيهي و
البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، الجريدة الرسمية ، العدد 62
، 1998 .