

مدخل:

- إن التغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي يشهدها المحيط الخارجي وزيادة حدة التنافس، ومحدودية المقاربات السابقة للميزة التنافسية، فرض على المؤسسات إعادة النظر في مداخل التميز في ظل الاقتصاد الجديد المعروف باقتصاد المعرفة، وفرض عليها البحث ثانياً عن رهانات جديدة لمواجهة التحولات السابقة بأكثر قوة ومرونة.

- شكلت المعرفة في العقود الأخيرة أحد عوامل الإنتاج الجديدة والأكثر بروزاً في الاقتصاديات الحديثة القائمة على الخبرات ورأس المال الفكري، وأصبحت أحد الأصول المعرفية القادرة على حل المشكلات التنظيمية، وأصبحت المنظمات على اختلاف طبيعتها محل استقطاب وبحث وتوظيف لها، وتجديد رصيدها الداخلي من النشر والتقاسم والمشاركة، وبناء نموذج لإدارتها وتحديد فجواتها المعرفية بغرض تحسين أدائها وزيادة فعاليتها بغرض تحقيق تميزها، وضمان بقائها، وحينها يصبح التساؤل التالي محل بحث وتشخيص: هل المؤسسة قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي وهل تآكل القاعدة المعرفية يعني تقادم الرصيد المعرفي وبالتالي انهيار قدراتها التنافسية؟.

للإجابة على التساؤلات السابقة نقوم بإثراء هذا الفصل بالتعرض لجملة من المفاهيم التي تكشف لنا عن المزيج المعرفي وكيف يساهم في حياة المنظمات وبقائها واستمرارها.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

- لم تكن المعرفة وليدة اليوم، بل ضاربة في مختلف الحضارات القديمة (بابل، الهند، اليونان، الصين) وغيرها، والتي حصل فيها تراكم معرفي وكان الطابع الغالب على تلك المعارف عبارة عن خبرات متوارثة ثم انتقلت إلى المعرفة الفلسفية (معرفة الأشياء)، ولم توطر نظريا وقد جاءت العصور الإسلامية ووردت في شكل طلب العلم، وانتهت إلى عصر النهضة الصناعية في أوروبا وبرزت ما يعرف بالمعرفة العلمية وبرزت المدارس الفكرية والإدارية وتعاظم دورها مع ظهور الشبكات الحديثة، وتطور الاقتصاديات نحو اقتصاد المعرفة، وما نركز عليه خلال دراستنا هو المعرفة التنظيمية.

- تتعدد التعاريف والمفاهيم المعطاة للمعرفة، هذا التعدد نابع من مجالات التخصص والأهداف المنتظرة من المعرفة وبالتالي الوصول إلى تعريف واضح ودقيق للمعرفة ينبغي التركيز على النقاط التالية:

- تتواجد المعرفة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة.
- وجود معارف نظرية وأخرى تطبيقية، معارف صريحة وأخرى ضمنية مرتبطة بالأفراد.

- وجود اختلاف بين المعرفة والمعلومات والبيانات من حيث الأهداف والأساليب والطرق.

- تنقسم المعرفة إلى أنواع حسب المجال والهدف، فهناك معرفة أولية للصناعة، معرفة ابتكارية، معرفة السوق.... الخ.

- إن نقل أثر المعرفة وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى التحقق من أهداف المعرفة ودوافع البحث عنها في المؤسسة.

- يفضل الأدب الفرنسي استعمال كلمة (Savoir) التي تعني (CONNAISSANCES) أما في الأدبيات الانجليزية يستعملون كلمة (Knowledge).

أما في اللغة العربية فنفضل استعمال المعرفة بصيغة الجمع (معارف) لثلاثة أسباب هي:

1. المعرفة بصيغة الفرد توحى بالقصور على مجال واحد أو ميدان واحد في الوقت ذاته نتكلم على أن المعرفة لها مجالات متعددة.

2. المعارف التي تهمننا في التسيير غير متجانسة، فهي معارف نظرية ومعارف تطبيقية، معارف ظاهرة وأخرى باطنية (كامنة).

- تعرف المعرفة على أنها "نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية الواضحة المتراكمة لدى العاملين بالمنظمة" ¹...

فحسب هذا التعريف أن المعارف عبارة عن تراكم الخبرات والممارسات السابقة التي تستخدم في كافة أنشطة المنظمة وهي مرتبطة بالأفراد (معرفة ضمنية أو معرفة في شكل لوائح يمكن الاطلاع عليها من طرف جميع أفراد المنظمة ويمكن تقاسمها).

- كما تعرف على أنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة" ²...

ويربط أصحاب هذا الاتجاه المعرفة بالجانب التقني للمعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ويحاولون اختصار المعرفة في مجموعة معلومات.

- ووفق المدخل العملياتي المعرفة كعملية (سيرورة) بتجاوز المنطق الساكن فهي نتاج عقلي وذهني أي يمكن أن ينجزه العقل الإنساني فهي سيرورة متواصلة من الاكتساب وإدارة الحقائق والخبرات الجديدة، فأصحاب هذا الاتجاه يرون أن المعرفة تكتسب بالتراكم المعرفي من خلال الأسرة، التعليم، التكوين، وبالتالي فالمعرفة تشكل مخزون بمعنى هي إطلاع واستعاب للأشياء خلافا لتطورها وحركيتها تصبح تمثل القدرة على إدراك الأشياء وربطها فيما بينها وإعطاء معنى لها.

- كما تعرف على أنها "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف وهي متضمنة في المنظمة

1 - حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008، ص15.

2 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوارق، ط1، عمان، الأردن 2005، ص26.

والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة، فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات وبعبارة أكبر أنها معرفة الكيف (Know-How)"...¹

- إن المعرفة مرحلة متطورة من المعلومات فهي نتيجة تفكير العقل وذات قيمة من خلال ما تضيفه في النهاية "فهي تعبير عن قدرة الأفراد داخل المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل"²...

- إن الفهم والاستيعاب للمعرفة يعني ترجمتها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، من خلال ذوي الخبرات والقدرات، حيث يسمح ذلك بالحصول على الممارسة الأفضل: الأفضل: المعرفة=المعلومات+المهارات)←الممارسة الأفضل.

- وبالتالي فالمعرفة هي توليفة ثرية أو حصيلة المزاجية بين المعلومات والخبرات والقيم والرؤى والممارسات والمهارات التي تقدم إطارا لحل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة في بيئتها المحيطة بها ومن ثمة زيادة مرونتها التنظيمية وتحقيق كفاءة وفعالية عالية في مستوى الأداء الكلي لها.

- تتواجد المعرفة على مستوى الأفراد والمؤسسات، كما تتداخل مع مفاهيم مختلفة.

1-أ/ المعرفة على مستوى الفرد: وتكون في شكل مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العملاء.

1-ب/ المعرفة على مستوى المؤسسة: تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات، الملفات ومخازن المعلومات، ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز مهام ووظائف المؤسسة.³

1 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن 2008، ص18.

2 - ابراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، الوارث للنشر، ط1، عمان، الأردن 2007، ص34.

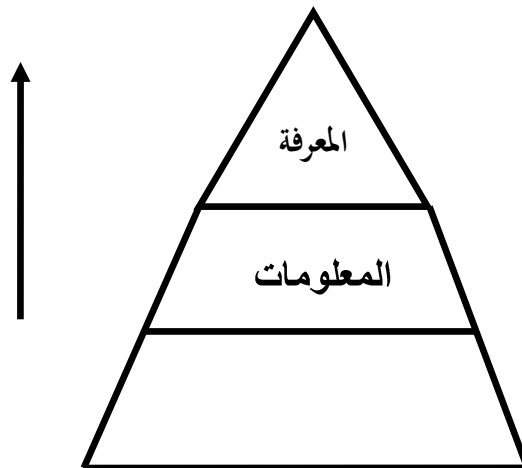
3 - ميلود تومي، إنتاج المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة، جامعة بسكرة، أيام 13/12 نوفمبر 2005.

- إن المعرفة ذات طابع استكشافي خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تواجه تحديات السوق (معرفة الزبائن، معرفة المنافسين... الخ) وبالتالي تختلف عن المؤسسات الأخرى، أين يكون للمعرفة طابعا وبعدا تنفيذيا روتينيا، حيث يغلب طابع الولاء على عمل الأفراد ونقيضا لذلك، فالمعرفة الجيدة بالسوق تمنح للمؤسسة تميزا وتفوقا وبناء قدرات تنافسية من خلال توظيفها في التكيف وجعلها أكثر مواكبة لتطلعات المحيط التنافسي من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات والقرارات وبدونها لا يمكن تحقيق مستويات أداء عالية.

1-ج- المعرفة والمهارة: يرى (1997 J.F.BAileys) أن المهارة هي مجموع المعارف الموظفة للتصرف في كل المجالات سواء عمليات البيع، الاتصال، الإنتاج وبالتالي تمثل المهارة جزءا شخصيا ناتج عن حصيلة التجارب والخبرات الماضية المكتسبة.

1-د/ المعرفة والبيانات: تكون البيانات في شكل خام، وبشكل عددي، يمكن أن نخبرنا متى وكيف يحدث، وكم هي التكلفة؟ ولكنها لا تقدم تفسيرات، مثل فاتورة شراء، وتكون مرتبطة بالواقع، يمكن تسجيلها وتخزينها، ولا تملك أية قيمة، بينما تشكل مادة أولية لنشاط المعلومات، وبالتالي هي إشارات أو رموز مجردة تحتاج إلى معالجة لتحويلها إلى معلومات.

1-هـ المعرفة والمعلومات: إن المعلومات هي نتاج تصنيف وتحليل البيانات وربطها مع بعضها البعض، وبالتالي تصبح مخرجات عملية معالجة البيانات وتعتمد على المنطق والعقل والافتراضات، فمثلا تحليل مبيعات منطقة معينة يفرز لنا معلومات بالنسبة لمدير المبيعات لغرض مراقبة أداء رجال البيع، ويمكن بناء المعرفة مروراً بالبيانات والمعلومات كما يوضحه الشكل التالي:



البيانات

شكل (1): هرمية المعرفة (علاقة البيانات بالمعلومات والمعرفة)

فمن خلال الشكل حسب (Seviby 1997): نرى بأن قاعدة الهرم تمثله البيانات ثم ننتقل إلى المستوى الثاني المعلومات ووصولاً إلى قمة الهرم (المعرفة)، حيث تعد المعرفة مرحلة متطورة عن المعلومات تعتمد على قدرات الفرد العقلية، حيث تحتفظ المعرفة بقيمتها مع مرور الوقت بينما تفقد المعلومات أهميتها مع مرور الوقت، فالمعرفة تتطور بالاستخدام، عكس المعلومات تتراكم مع مرور الوقت.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة

- تزايدت أهمية المعرفة كمورد ثمين من موارد المنظمة ضمن المقاربات الحديثة التي مجدت النمو لدى المؤسسات، وتحول الاقتصاديات نحو اقتصاد المعرفة، لما لها من إضافة للقيمة سواء تعلق الأمر بالتجديد في المنتجات أو العمليات أو ابتكار منتجات جديدة أو تحصيلها من طرف كفاءات المؤسسة، ومساهمتها في تجديد معارفهم، هذا التنامي الذي يقابل بالندرة لدى بعض المؤسسات الأخرى، يعطي لها صفة التميز والتفرد وبالتالي بقاء واستمرارية المؤسسة، وهو ما أشار إليه (P.DRUCKER) " على أن المعارف هي المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية".

- وبالتالي فالمعرفة لم تعد أداة لبناء القدرات الأساسية في المؤسسة بل أصبحت أحد العناصر التنافسية والأصول الغير ملموسة في شكل رأس مال فكري يعطي قيمة إستراتيجية للمؤسسة.

1.2. أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسة:

- يؤكد (Duffy) أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق.¹

- إن استخدام المعرفة يساهم في الاختراق المبكر للأسواق، والوصول إليها قبل غيرها من المنافسين، وبالتالي الحصول على العوائد، الذي يعطي بدوره دفعا قويا للمؤسسات، فالتميز الخاص بالمنتجات بفضل المعرفة المستخدمة يعطي قيمة للعملاء بالإضافة إلى إسهام المعرفة في جعل دورة حياة المنتجات قصيرة وبالتالي الحاجة إلى التقليل من التكاليف من خلال عمليات التعلم والمهارة المكتسبة والمعارف المولدة.

- إن التنافس حول المعرفة، أعطى للمعرفة أهمية خاصة في الاقتصاديات الحديثة وجعل المنظمات أكثر مرونة من خلال دفعها لاتخاذ أشكال للنسق والنظم والهيكلية.

¹ - سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ورقة مقدمة عن المؤتمر العلمي الأول، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن أيام 14/12 أيام 2003.

- مكنت المنظمات من الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
 - توفر المعرفة للمؤسسة مجمل التطورات عن التقدم التقني لكل مجالات الحياة وبالتالي تصبح أكثر ملاحقة وتكيفاً معها.
 - تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاج إلى تصميم نظم وآليات التسويق والتوسع.
 - تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهياكلها التنظيمية والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها، وغير ذلك من أمور مهمة، لتشغيل المنظمة وتفعيل ما لديها من موارد.
 - كما توفر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة، وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
 - يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن حجم وفرص الاستثمار وظروف السوق، وتوقعات الطلب على المنتجات أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- ### 2.2. أهمية المعرفة بالنسبة للفرد:

- ترشد المعرفة مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة التي يحوز عليها الأفراد مصدراً أساسياً للقيمة المتولدة عن مختلف الأعمال التي يقدمونها (تطوير المنتجات، طرق تحسين جريده...الخ).
- إن الثروة الحقيقية للمؤسسات اليوم مجسدة في الكفاءات البشرية التي يحوز عليها فالتحليل الوظيفي أصبح يبنى على مفاهيم جديدة (حجم المعارف التي تتطلبها الوظيفة، وهو اتجاه عكسته قيمة المعرفة في كل وظائف المؤسسة، وهو يمثل تجديد في التقسيم

القائم ونمو الحجم المعرفي لكل مكونات المنظمة، ويبرز على علي السلمي أهمية الجوانب السابقة ويكرس أكثر أهمية المعرفة فيما يلي...¹

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة فضلا عن المعرفة المتخصصة لطبيعة الصناعة ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية.

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقا من حقول العمل الإداري يعتمد على المعرفة التقنية والإدارية ونجاحها مرتبط بجودة وحداته تلك المعرفة وارتباطها بالأسواق (المعرفة التسويقية)، وممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة المعرفة من ذوي القدرات والمهارات التخطيطية سواء يقومون بتوليد المعرفة، إنتاجها أو استخدامها.

- فتطور الاقتصاديات نحو اقتصاديات قائمة على المعرفة بمعنى أن المعرفة هي التي تنشئ الثورة، أعطى دفعا جديدا للمؤسسات للتحويل نحو البحث عن أصحاب المعرفة، ومن إدارة أفرادها وكفاءاتها إلى إدارة معارفها على النحو الذي يحقق لها ميزة تنافسية، واتضح للمؤسسات أن البحث عن مصادر المعرفة يعد أحد الأدوات المفتوحة في الإبقاء على تميزها من خلال نقل تلك المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية المشكلة للمنظمة لتشكيل قاعدة معرفية تساهم في التراكم المعرفي الذي يوظف في حل المشكلات التنظيمية وديمومة المؤسسة في السوق.

- إن المنظمات اليوم بحاجة إلى إعادة التفكير والتجديد في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى التفكير في كيفية تحفيز أصحاب المعرفة وإدامة رأس مال المعرفي في المنظمة، وبالتالي المرور من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة (مساهمة الأفراد وأصحاب المعرفة في تطوير المنظمة التي ينتمون إليها.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب القاهرة، مصر، ص205-206.

- ترى الكثير من الدراسات في الأدب الإداري أن المعرفة ميزة تنافسية معاصرة ومورد يصعب محاكاته وتقليده تساهم في إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية، فالمنظمات متى أتاح لها امتلاك مختلف الموارد لا تتباين كثيرا إلا أن إدراك أهمية المعرفة ظهر بقوة كبيرة حيث يقول (QUITAS) في دراسة تحت عنوان... (Managing Knowledge in a new contry

"أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة، وأن المعرفة هي المحرك (Driver) الأول للإنتاج الذي يخلق القيمة"¹...

- كما أن قيمة المعرفة وأهميتها أصبحت ممكنة القياس من خلال مؤشرات كزيادة الفاعلية، خفض التكاليف، والعائد المحسن من الاستثمار وأن غالبية المعرفة تشكل 42% مملوكة لدى المستخدمين.

- كما أن الكثير من المنتجات والخدمات أصبحت ذات محتوى معرفي متباين، إضافة إلى الخدمات المرافقة للمنتجات وتعتمد على المعرفة وبالتالي أصبحت المعرفة في الإدارات الحديثة أحد مظاهر تطور المؤسسات.

والجدول التالي يوضح ذلك المشكل:

الإدارة قبل استعمال المعرفة	الإدارة بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات

المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية.	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية-الأصول الملموسة	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات الفكرية والأصول الغير ملموسة
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة.	المعرفة هي محددة السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة.
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المؤسسة.
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.
تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية.	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات.

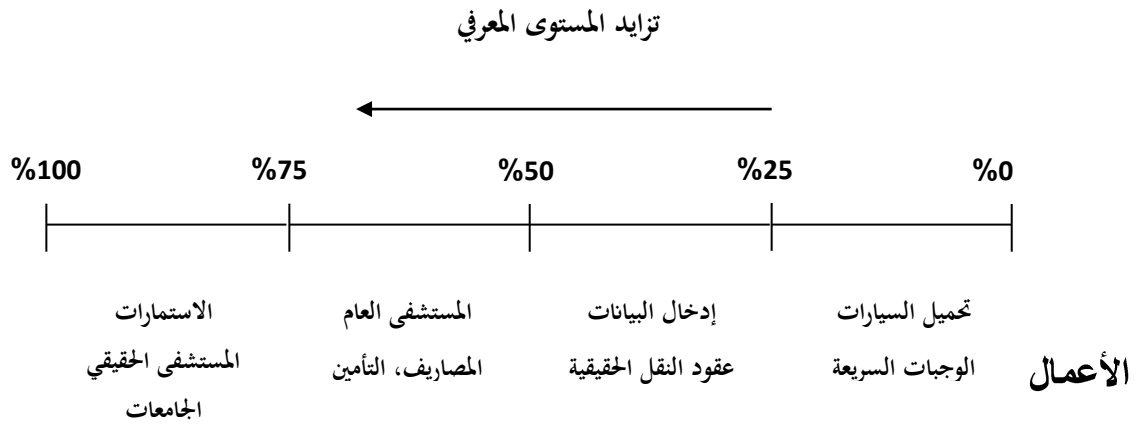
جدول (1): خصائص الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة

المصدر: د/علي السلمي: إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2000، ص223.

- من الشكل السابق يتضح أن تسيير المؤسسات على اختلاف أشكالها تحول من التسيير بالخبرة إلى التسيير بالمعرفة من خلال رأس المال الفكري المشكل لتلك المنظمات والذي يعتبر مصدرا للقيمة من خلال التراكم المعرفي والخبرات التي يحوز عليها.

- إن التحول في الهيكل التنظيمي للمنظمات يبرز بوضوح أن حجم عمالة المعرفة يتزايد داخل المنظمات كثيفة المعرفة، وبالتالي تزايد المحتوى المعرفي في جميع وظائف المنظمات الحديثة.

- إن المحتوى المعرفي يختلف حسب طبيعة المنتج فيقل في المنتجات البسيطة ويزيد في المنتجات المعقدة، التي تتطلب قدرا عاليا من الجودة والدقة والمعرفة، وهو ما يفسر أن عمال المعرفة يستحوذون على نسبة أكبر من حيث عددهم، خلافا لعمال الخدمات وهو ما اصطلح عليه (P.Drucker) بعمال المعرفة أو الرأسماليون الجدد.



الشكل (02): المحتوى المعرفي في وظائف المؤسسة.

وظيفة البحث والتطوير	توصيل المنتج للسوق	الهندسة والإنتاج	التصميم	البحث والتطوير
المالية	إعداد جداول الرواتب	الأجور وتطورها	الميزانية السنوية	تقارير التحليل المالي واتجاهات

المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

السوق				
التسويق	معلومات ملصق المنتج	الإعلان التلفزيوني	المزيج الربحي	خطة التسويق المنتج الجديد
الإنتاج	المنتج النمطي الواحد	إنتاج الوجبة الكبيرة	الوجبة الصغيرة والمشروع	المنتج الجديد
الأفراد	عمال اللامعرفة	عمال المعرفة المحدودة	فنيو المعرفة	مهنيو واستراتيجيو المعرفة
المنتج	الملح	قلم الرصاص	آلة التصوير العارية	آلة التصوير الرقمية
الخدمة	التلقيحات	التشخيص الطبي	العلاج الطبي	عملية القلب المفتوح

جدول (2): المحتوى المعرفي في وظائف الشركة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2005، ص74.

- فمن الشكل السابق نرى أن أهمية المعرفة تظهر في مختلف وظائف المؤسسة وأن المحتوى المعرفي يمثل ذلك القدر من التركيز في العمل الفكري لأصحاب المعرفة، ويختلف ذلك من المنتجات إلى الخدمات إلى العمليات، فهو يتضاءل في منتج كالمح مثلاً ثم يتزايد في منتج مثل قلم الرصاص، وتبلغ ذروة وقيمة المعرفة أكثر في المنتجات الإلكترونية.

- بينما يكون في الخدمات كالتلقيحات محدوداً ويصل إلى ذروته في العمليات الجراحية المعقدة المحصور بين فئة (75%-100%).

- إن التحاليل السابقة تعطي للمؤسسة مؤشر عن متطلبات كل وظيفة ونشاط تقوم به المؤسسة وتحديد حجم عمالة المعرفة وعديمي المعرفة الذين تحتاجهم المؤسسة وبالتالي المزيد من استقطاب رأس المال الفكري المزود بالمعرفة وهو اهتمامات إدارة المعرفة في المؤسسة.

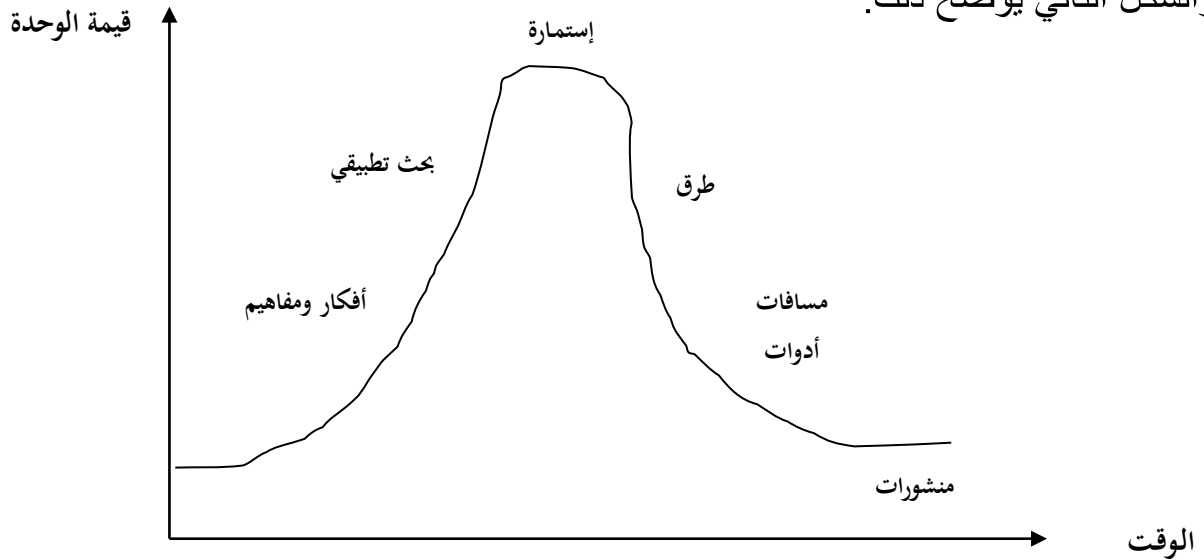
المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة

- إن المعرفة ليست شيئاً جامداً، وإنما كينونة حية، لا تولد من عدم، وإنما في بيئة تنظيمية، تنمو وتتطور من خلال الممارسة والتعلم والابتكار، لتشكل مهذا لولادة معرفة جديدة، تضاف إلى الموارد المعرفية الموجودة في المنظمة.

"إنما يمكن فعله اليوم وفي المستقبل هو ترميز ما يمكن ترميزه، ورقمنة ما يمكن رقمته من مضامين معرفية، فالمعرفة بالأصل ذات طبيعة ضمنية مستقرة في عقول البشر، وتطلبها المنظمات لضغط الحاجات الملحة لمشكلات جوهرية أو لاستباق مشكلات متوقعة في المستقبل"1...

- إن مفهوم دورة حياة المعرفة، هو توسيع لدورة حياة المنتج ودورة حياة الخدمة وعادة ما تكون الخدمات أقل عرضة للتقادم، فصاحب الخدمة يكتسب خبرة مع مرور الوقت، خلافاً لدورة حياة المعرفة التي تصبح قصيرة، مما تشهده الدورات السابقة وهي مرتبطة بصاحب المعرفة (Knower) وينطبق ذلك في مجال الحاسوب، البرمجيات، وأنظمة التشغيل.

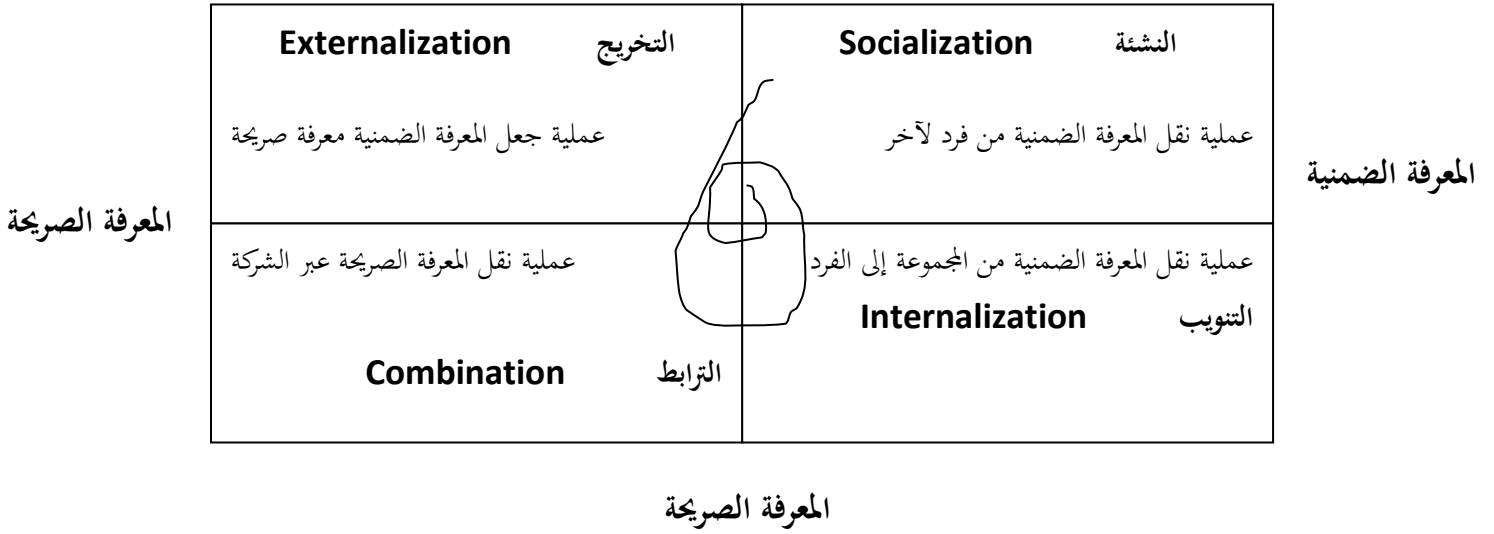
والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (03): تنامي وتآكل المعرفة عبر الوقت

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوارق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2005، ص68.

- فغالبا ما تكون المعرفة غير مرمزة، ثم تصبح مملوكة لصاحبها ويتم نشرها وتصبح متداولة ومشاعة.
- إن دورة حياة المعرفة يمكن أن تأخذ مراحل (الترميز-التجريد-الأستار)، وتلجأ الشركات القائمة على المعرفة إلى تحويل معرفتها إلى براءات اختراع، وبالتالي إطالة دورة حياتها عن طريق الحماية القانونية لها وهو ما يعرفالمعرفة (متصاعدة إلى الأعلى) وفق هـ المعرفة الصريحة (ا) ...¹



شكل (04): حلزونية المعرفة وفق منظور I.NONAKA

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة الممارسات والاستراتيجيات ، الوارق للنشر ، ط1، عمان، الأردن، سنة 2005، ص71.

- فمن خلال الشكل السابق نرى أن دورة حياة المعرفة ليست منقطعة كما في المنتجات (التدهور) ولكنها متصاعدة إلى الأعلى أو ما يعرف ببذور المعرفة الحالية تساهم في تطوير منتجات أخرى فيما بعد أو ما يعرف بدورة التعزيز الذاتي.

- إن دورة المعرفة تختلف عن باقي دورة حياة السلع والخدمات المختلفة حيث يتزايد حجم التراكم المعرفي ليساهم في حصول معارف جديدة، خلافا للسلع التي تمر بتدهور كبير.

- تتفق معظم الكتابات في أدبيات إدارة المعرفة أن دورة المعرفة تمر بأربعة مراحل أساسية (04) تشمل ما يلي:

1. **النفوذ إلى مصادر المعرفة:** يعني استخلاص المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء وغيرهم من الممارسين الذين لديهم تراكم معرفي، والمراكز البحثية والمكتبات.

"فالثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار واستخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف ودوما أدى بالمؤسسات إلى إنشاء البنية التحتية لتدريب العاملين وتزويدهم بمختلف المهارات اللازمة للنفوذ إلى تلك المصادر المختلفة للحصول على تلك المعارف المطلوبة.

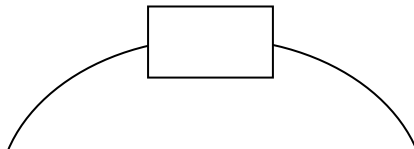
2. **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة وتحليلها وتبويبها وترشيحها وفهرستها، واستخلاص ما يمكن استخلاصه من مفاهيم وأفكار محورية ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل: النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة باستخدام الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3. **توظيف المعرفة:** ويشير إلى استخدام المعارف وتطبيقاتها في مجالات الحياة العامة، لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

4. **توليد المعرفة:** يعني استخدام المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية الاستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث بالتطوير.

ويمكن توضيح دورة حياة المعرفة وفق الشكل التالي:

توظيف المعرفة



شكل (05): دورة اكتساب المعرفة

المصدر: إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، الوراق للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2007 ص38.

- كما يمكن توليد المعرفة الجديدة من خلال المزاجية بين المعرفة الظاهرية (الصريحة) والضمنية من خلال الصيغ التالية:
- من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى.
- من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق استيعاب المعرفة وتطبيقها.
- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التشارك عندما يتقاسم أفراد المعرفة معارفهم الشخصية.
- من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق التعبير الذاتي عندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا وتترجم على شكل كتاب أو نثرات يمكن الاطلاع عليها من قبل أي شخص.

المطلب الرابع: أشكال تواجد المعرفة بالمؤسسة

تشكل المعرفة أحد العناصر والمدخلات الحديثة في مختلف عمليات التنمية، فهي ركيزة كل نشاطات من خلال تحويل الموارد المتاحة التي يحتاج إليها كل عملية إنتاجية أو تسويقية أو غيرها وبالتالي تكيف المؤسسة مع كل مستجدات المحيط بتوظيف ككل الموجودات والتي تتواجد في أشكال مختلفة.

- قسمت موجودات المعرفة في أية منظمة إلى قسمين فحسب (Warney Litzed)

(2004) يرى أن موجودات المعرفة تشمل:....¹

أ. موجودات ملموسة (الأجهزة، المعدات، المباني)

ب. موجودات غير ملموسة.

- إن موجودات المعرفة هي الأكثر أهمية، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولهذا أطلق عليها بالموجودات الغير ملموسة، لأن هذه الموجودات تبقى غير مرئية ويعبر عنها بالرأس المال الفكري أو المعرفي.

أ. موجودات التكنولوجيا: معرفة الكيف التكنولوجية (Know-How) التصاميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث، براءات الاختراع.

ب. موجودات المعرفة المدونة: إجراءات المنظمة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الخبرة الموثقة.

ج. موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة السوق.

د. موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المنظمة، حقوق التأليف، العلامات التجارية.

- إن الموجودات السابقة تشكل قيمة مضافة للمنظمة وهي بمثابة ذاكرة تنظيمية يمكن الرجوع إليها في حل المشكلات.

¹ - محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان الأردنية، سنة

- كما تهتم الكثير من أدبيات إدارة المعرفة ومختصاتها بتحديد الواقع التي تتوافر فيها المعرفة المتاحة لأية منظمة من أجل التعرف عليها خاصة العاملين.

وقد حدد (Fernandes and others، 2004) 3 مواقع لتواجد المعرفة:

أ. الأفراد (Peuple):

من خلال المعارف والمهارات التي يتمتعون بها، بالإضافة إلى عمليات التعلم والتدريب، والتكيف والرضا الوظيفي، ثم العلاقات بينهم التي تؤثر على التداوب (Synergey) التي تساهم في المزيد من التعاون وتبادل المعارف التي يملكونها.

ب. الصناعات (ARTIFACTS): وتشمل كل من الممارسات والإجراءات، القوانين، الأنشطة، المعايير، بالإضافة إلى ما يتوافر في المستويات التكنولوجية كبراءات الاختراع، الكتب، الوثائق، القواعد المعرفية وغيرها من الموجودات الالكترونية.

ج. الكينونة التنظيمية: Organizational ENTITES

مثل العلاقات بين وحدات المنظمة، مع الزبائن الموردين وغيرهم من الشركاء بالإضافة إلى الشيكات والعلاقات التي طورتها المنظمة عبر الزمن.

ويتضح من خلال التحاليل السابقة والمراجعات الأدبية أن المعرفة يمكن أن تتواجد في صورة كفاءة أو خبرة أو معتقدات وقيم أو معارف عملية ويمكن الحفاظ عليها عن طريق توثيقها ونقلها إلى الأجيال بواسطة التعلم و التلقين.

المبحث الثاني: مصادر وخصائص المعرفة:

المطلب الأول: المصادر الداخلية:

يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية التي تحوز عليه وحسب دراسة كل من (Evlen 2005, & Maquardt 2002) أن تلك المصادر تشمل المعرفة الضمنية الصريحة...¹

1-1- المعرفة الضمنية: وتشمل خبرات الأفراد ومعتقداتهم افتراضاتهم فدا كرتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع صعب النقل وبالتالي على المنظمة اتخاذ إجراءات تساعد من تمكينها الحصول على تلك المعارف وتقاسمها والوصول إلى منافع مختلفة .

- وتعود الكتابات الأولى للمعرفة الضمنية إلى العالم Micheal Polanyi (1891- 1976) والذي يعترف أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها ولا يمكن أن تظهر إلا من خلال الحوار والنقاش.

- إن الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية خاصة الضمنية يعني تحديد الكيفيات والوسائل التي تمكن من استقطاب من داخل المنظمة وتحويلها إلى معرفة صريحة وأصول معرفية تضاف رؤوس مال المنظمة بالاعتماد على المقابلات والمعايشات في ميدان العمل والعصف الذهني وغيرها من الطرق.

1-2- المعرفة الصريحة: وهي أحد مصادر المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة وتتمثل في مختلف الوثائق والإحصائيات والمذكرات التي تصدرها وتتداولها أفراد المنظمة، والتي تكون في شكل يسمح باستعمالها، إنجازاتها السابقة في الصناعة، موقعها في السوق، أنشطة، معاملات، قرارات.

1 - مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين

-ريم إبراهيم عوسة، أثر إدارة المعرفة في الفاعلية المنظمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 72، جامعة القاهرة، سنة 2009، ص769.

- كما يمكن للمنظمة الاستفادة من مختلف الندوات، المؤتمرات والحوارات التي تقيمها المنظمة، إضافة إلى عمليات توظيف واستقطاب الكفاءات الجديدة والتي بإمكانها تزويد المنظمة بمعارف جديدة.

المطلب الثاني: المصادر الخارجية

وتشمل بيئة المنظمة الخارجية، وهي تشكل مصدر متجدد وضروري لمعرفة الفرص والتهديدات، والتي بنى عليها عائد المنظمة من خلال الميزة التنافسية التي تمنحها لها وتشمل تلك المصادر ما يلي:....¹

1-1 الزبائن: يعتبر المستهلكون أو الزبائن مصدر متجدد للمعرفة (معرفة الحاجات) ومقابلة ذلك بتطوير المنتجات والخدمات أو ما يعرف في المجال التسويقي بالتغذية المرتدة الناتجة عن قدرة المنظمة على الإصغاء وربط علاقات متميزة مع محيطها ومستهلكيها وعملائها وبالتالي بناء علاقات متميزة مع محيطها ومستهلكيها وعملائها وبالتالي بناء علاقات أكثر توجهها للمستقبل يظهر في شكل ولاء للعلامة التجارية، حيث تصبح المعرفة السوقية أحد الفرص المتاحة للمنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية، ومصدرا مهما لتطوير معارفها السوقية (معرفة السوق).

2-1 الموردون: يعتبر الموردون مصدرا أساسيا في تكوين المعرفة الخاصة بالسوق الصناعية ومختلف المواد والواصفات التي تتميز وبالتالي، فالمعرفة التي يمتلكونها تخص المواد، تأثيرها على الإنتاج وتعتبرهم المنظمة مصدر يساهم في تزويدها بمختلف المعارف الكلية لما يتضمنه السوق بمختلف منتجاته.

3-1 المنافسون: يشكل المنافسون مرجعا أساسيا لملاحظات الشركة والتعلم مناه، حيث تعمل المنظمة على تجميع مختلف البيانات عنها، حيث تعمل المنظمة على تجميع مختلف البيانات عنها، والقيام بالهندسة المعاكسة وتفكيك المنتجات وبالتالي إضافة معارف جديدة من خلال العمليات السابقة (لقياس المقارن) (Benchmarking).

- عادة ما تلجأ الشركات الذكية إلى تقديم إغراءات وحوافز أكثر مما تقدمه الشركات المنافسة، يهدف الحصول على الأسرار والمعارف التي تعمل بها الشركات المنافسة وتحاول إضافة قيمة لرصيد المعرفي.

4-1 الشركاء: يعتبر الشركاء مصدر سريع لتقديم مختلف الخبرات والمعارف التي تفتقد إليها المنظمة، من خلال إقامة تحالفات مختلفة، فقد تمتلك شركة أموال مادية ولكن

تفتقد لأصول المعرفة، وهنا تستفيد الشركة من تلك المعرفة بطريقة تسمح لها بإضافة قيمة معرفية تسمح لها بتوظيف تلك المعارف واستثمارها في تقوية مركزها التنافسي.

- كما تلجأ الشركات إلى الاقتداء بالمنظمات الأخرى والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والإعلام لغرض زيادة معارفها وتشكيل قاعدة معرفية عن البنية الخارجية تساهم في اتخاذ قرارات دقيقة.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الصفات والخصائص تختلف عن السلعة أو الخدمة التي تمثل رمز الاقتصاد الصناعي، ففي اقتصاد قائم على المعرفة، تمثل المعرفة رمز هذا الاقتصاد وبالتالي لها مميزات وتزداد بالاستعمار (مبدأ تزايد العوائد)، عكس الاتجاه التقليدي تناقص الغلة) وما يلاحظ أن قيمة المعرفة تزايدت كثيراً في السلع حتى أصبحت تعرف بالخدمات أو السلع كثيفة المعرفة كحالات الطب وغيرها من المنتجات الالكترونية.

- فحسب (Housel & Bell) تتميز المعرفة بالخصائص التالية:....¹

1.1. المعرفة يمكن أن تولد: إن توليد المعرفة يعني إنشاء معرفة جديدة داخل المؤسسة، ويستند في ذلك على الأفراد المبتكرون داخل المؤسسة وبالتالي تسعى هاته الأخيرة إلى توفير بيئة أو فضاء معرفي يسمح بالحصول على المعارف الجديدة.

2.1. المعرفة يمكن أن تموت: ترتبط المعرفة بالأشخاص وبالتالي فقدانها يرتبط بفقدان أصحابها، وما يلاحظ أن بعض المعارف تتآكل مع الوقت وتحل محلها معارف جديدة ذات قيمة أكبر منها وهو ما يفسر بالتجديد المعرفي في المنظمات الحديثة نتيجة البحوث والتطوير وتسعى المنظمات إلى توثيق تلك المعارف لتصبح معارف صريحة في شكل كتب يمكن الإطلاع عليها، وحصيلة تجارب سابقة يمكن الاعتماد عليها في إيجاد حلول للمشاكل الحالية وتصبح بذلك مرجع أو ذاكرة تنظيمية تسجل فيها كل الأحداث التي مرت وتعرضت لها المنظمة.

3.1. قابلية المعرفة للامتلاك: وهي من أحد خصائص المعرفة ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث تتمسك المؤسسة بالمعارف وتقوم بتحويلها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية ذات حماية قانونية عالية.

- وتشكل المعرفة التطبيقية التي يتم توليدها بالمشاركة مع الجامعات أحد أشكال الامتلاك والاحتكار بالاستناد إلى الحماية القانونية لها، من حيث عدم القدرة على تقليدها واستخدامها.

4.1. المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعارف في المؤسسة هي صريحة فالكثير منها محتفظة لدى عقول الأفراد، والقليل منها مصرح به (معرفة معلنة)، وتظهر عند الحاجة إليها، ومثال ذلك معرفة الأطباء بالعمليات الجراحية التي تستحضر عند كل عملية طبية، فبعد سنوات الخبرة والممارسة، يتشكل تراكم معرفي لدى الأفراد الممارسين، وترى الكثير من الدراسات أن المعارف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصاحبها وهي معرفة ضمنية حتى الصريحة منها وهي محل نقاش وجدال كبير في كيفية إدارتها لأنها مخيفة كما اصطلح عليها Polanyi بالمعرفة الشخصية والغامضة.

5.1. المعرفة يمكن أن تخزن: بمعنى أن المعرفة كموجودات في الورق الأشرطة حيث تطورت عمليات التخزين تماشياً مع التكنولوجيات الحديثة أو ما يعرف بالتخزين الإلكتروني حيث يمكن الرجوع إليها وفق ما تقتضيه حالات الرجوع، وتطورت عمليات التخزين إلى ما يقارب 12 ألف موقع جديد متداول على شبكة الانترنت يمكن للمؤسسات الاطلاع عليه والاستفادة منه.

6.1. قابلية المعرفة للتطبيق: إلى جانب المعرفة الصريحة والضمنية نجد المعرفة الخاصة بالعمليات (K.Process) ولتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة تضيف قيمة للشركة، وهي تشكل كلها معرفة الشركة.

- إن قابلية المعرفة للتطبيق يعني إدماج تلك المعارف في عمليات الأداء التنظيمي بهدف زيادة تحسين العمليات المختلفة، وزيادة التعلم التنظيمي لدى الأفراد نتيجة زيادة مستويات التراكم المعرفي لديهم من خلال الممارسات المختلفة.

7.1. عدم نضوب المعرفة: تتميز الموارد المادية بخاصية النضوب بسبب الاستهلاك والاستخدام، وهو ما يتناقض مع خاصية المعرفة التي لا تنطبق عليها هاته الصفات، فهي تستخدم من طرف العديد من الأشخاص، وبالتالي يمكن تخزينها كاستثمار وليس

كمنتج للاستهلاك، وهو "يتطابق مع تزايد العوائد مع الوقت وتزايد بالاستعمال والممارسات، وبالتالي فقطاع المعرفة كما يقول Housel ليتم بالنمو الأسّي على خلاف القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي"¹

المطلب الرابع: طرق تكوين معرفة المؤسسة

تتشكل المعرفة التنظيمية من خلال التراكم المعرفي الذي مصدره الأحداث المتعاقبة التي تمر بها المؤسسة والتي تصبح من تاريخها وسجل الأحداث الماضية أو وفق طريقة منهجية معتمدة على قواعد علمية ومراحل متتابعة.

- ترى أحد الدراسات أن تكوين المعرفة التنظيمية يحصل بطريقتين:....¹

1.4. الطريقة الأولى: وتدعى بالطريقة العفوية، حيث تقوم على الأحداث التي تمر بها الشركة نتيجة بروز مشكلات غير متوقعة، وفي هذه الحالة يتم تشكيل الفرق لإدارة مثل هاته الأزمات، وإيجاد الحلول وتقدير الفجوات المعرفية وبالتالي البحث عن المعرفة المطلوبة، حيث يكون للمعرفة هنا دور مساند في مختلف نشاطات المؤسسة وليس دوراً أساسياً.

2.4. الطريقة الثانية: وتعرف بالطريقة المنهجية والعلمية التي تقوم على مبادئ إدارة المعرفة، وتعتمد على منهجية البحث والتطوير وتوفير المستلزمات المالية اللازمة، حيث يؤدي ذلك إلى إنشاء معرفة جديدة من خلال عمليات الابتكار (الشركات الخلاقة للمعرفة).

- وتعرف بيئة الأعمال الحالية تراكم معرفي هائل نتيجة الابتكارات المستمرة والأبحاث حيث تنفق الشركات العملاقة ما يقارب 12% من ميزانيتها على الأبحاث المختلفة لزيادة رصيدها المعرفي وأصول المعرفية كموارد جديدة تضاف إلى الموارد الأخرى.

¹ - المرجع السابق، حسين عجلان حسين، ص 25.

المبحث الثالث: أنواع المعرفة، مجالات استخدامها مظاهر إنتاجها

المطلب الأول: أنواع المعرفة:

- تباينت وجوهات النظر من طرف الباحثين لتصنيفات المعرفة وأنواعها، وفقا لكيفية النظر إلى أفضل الأساليب الإدارية لإدارتها وتخزينها وأماكن تواجدها، وأسلوب توصيلها إلى مختلف أقسام المنظمة، وتبقى الحقيقة المراد إيضاحها، أن المعرفة مخزنة في عقول الأفراد (ضمنية)، وما يفصح عنه ما هو إلا جزء قليل مما يمتلكه، ونسبة أقل من ذلك في فرق العمل بالمنظمة.

- وهناك العدد من التصنيفات المقدمة، إلا أن أكثرها شهرة ورواجا وتداولاً في الأدبيات والأبحاث والدراسات هي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

1-1- التصنيف حسب الوضوح

(معرفة صريحة/معرفة ضمنية)

- يصنف كل من M.Polani (1966) والعالم الياباني (I.Nonaka 1998) المعرفة داخل المنظمة إلى نوعين (صريحة/ضمنية).

1-1-1- المعرفة الصريحة (Knowledge Explicit): يمكن التعبير عنها سهلة التصنيف، التوثيق، النقل، المشاركة، وبالتالي كانت سببا في توليد العديد من الطرائق لاستخدامها كأداة إدارية لتحقيق أهداف النظم، مثل شبكات الإنترنت، قواعد البيانات، حيث يأمل المديرون أن تساعد تلك الأدوات في استرجاع المعرفة خاصة عند مغادرة الموظفين، كما تساعد على تشجيع التعلم، وتقوية القواسم المشتركة بين الحدود الوظيفية.

- كما يرى I.Nonaka "هي معرفة معبرا عنها مجسدة في منتجات الشركة أدلة وإجراءات العمل وخططها"1...

وهي على العموم معرفة تم التصريح بها وتكون في شكل نصوص وجداول فهي معرفة منظمة ورسمية.

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص44.

ويرى (1998) Boryhoff أنها تلك المعرفة السهلة الترميز Coding وتكون في شكل تقارير، برامج، أوامر، قواعد، بيانات، كما تتضمن في مختلف الإجراءات الروتينية (Systemic Rotiné) وتعليمات.

إن هاته المعرفة هي اهتمامات إدارة المعرفة من خلال التركيز على دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال (NTIC) من خلال عمليات الاكتساب التخزين، المشاركة بين الموظفين، وبالتالي تسمح ببناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

2-1-1 - المعرفة الضمنية: (Knowledge, Implicit)

- توصف هته المعرفة بأنها صعبة الترميز، والتعبير عنها وهي غير ظاهرة (مخفية) لتطور خلال الممارسة والتجربة.

- يقول (Michael Polanyi 1966) أحد الآباء المؤسسين لحقل المعرفة والبعد الضمني لها "أن المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية تتحدد ضمن سياق بيئتها وبالتالي يكون من الصعب التعبير عنها.

- ويرى البعض أن "المعرفة الضمنية هي قلب المعرفة المتميزة وتتمثل في الخبرة التنظيمية التي يتم التوصل إليها بالمناقشة والاستعلام وملاحظة السلوك.¹

- تتميز المعرفة الضمنية بأنها توجد في عقول موظفي المنظمة وصعبة الوصول إليها واستخدامها وتبقى على المنظمة إيجاد الطريقة الملائمة للاستفادة منها، وعندما تنتقل تلك المعرفة الضمنية إلى حالتها الصريحة، ستفقد قدرتها الذاتية، "إن أهمية المعرفة الضمنية تعود إلى أن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها"²...

- ويفسر من خلال المعطيات السابقة أن المعرفة الضمنية هي المسؤولة عن الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة والتي تشكل صراعا كثيرا مملا في الحصول على المواهب أو ما يعرف بالرأس المال الفكري.

1 - نجم عبود نجم ، ص 413.

2 - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 79.

- يقدم I.Nonaka مثالا عن الكيفية التي استطاعت من خلالها شركة (Matsushita Electronic Company) أن تحصل على المعرفة الضمنية التي تتعلق بآلة صنع الخبز المنزلية (Home, Bread, Making machine) من خلال إرسال فريق لمراقبة حركات واحد من أشهر الخبازين ليتم تحليل تلك الحركات واكتشاف مكان خبرته التي تمثل سر الصناعة لديه والتي تمثل معرفته الضمنية.

- لقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة المخترنة لدى الموظفين، كعلم الأجناس البشرية، وخلصت تلك الدراسات أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والتقنية والأخلاقية والتربوية، حيث تصبح التغيرات التنظيمية من العوامل المساعدة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد من أجل بناء ثقافة تنظيمية تساعد على التبادل والمشاركة بين الأفراد إضافة إلى العقد الاجتماعي (Contrat Social)، حيث تصطدم تلك التغيرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة وأولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط.

- إن المعرفة الضمنية يتم اكتسابها من خلال الخبرة والممارسة والتبادل والتشارك فحسب (Daft(2004 فهي تعبير عن الخبرة والبراعة والمهارة المتراكمة...¹

وهي نتيجة البصر والحدس والحس الباطني وهي تشكل 80% من المعارف المتاحة لأية منظمة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

المعارف الصريحة	المعارف الضمنية	
قد تكون موضوعية معارف دقيقة مهيكلة.	شخصية ذاتية. معارف شخصية وتتعلم بالظروف	الطبيعية
كتب، بنوك معلومات المؤسسة،	عقول مالكيها	موقعها

¹ - محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم السفلي، مذكرة دكتوراه، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 95.

الوثائق.		
وثائق إلكترونية أو ملموسة	غير مهيكّل	شكلها
سهلة	صعبة	النقل والتداول
تنقل بتبادل الوثائق، تنقل عبر وسائل الاتصال.	تنقل عن طريق التعليم والتدريب يصعب نقلها باستعمال وسائل الاتصال.	
محصلة من ترجمة المعلومات وترميز المعارف الضمنية.	محصلة من التجارب المعاشة والخبرة	مصدرها

جدول (03): مقارنة بين المعارف الصريحة والمعارف الضمنية

المصدر: بتصريف:

- Gilles Balmissse Gestion des connaissances : outils et application du Knowledge management Vibert, 2002, P.....
- Amrit Tiwana, The Knowledge management Toolkit, orchestrating it strategy, and Knowledge plat forms; 2nd edition, pearson education, 2002, USA, P45.

2-1- التصنيف حسب موقعها في نشاط المنظمة:

- يقدم M,H.ZAK ثلاثة تصنيفات للمعرفة...¹

- المعرفة الجوهرية:** وهي نوع يكون مطلوبا لتشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك تعتبر معرفة أساسية في الصناعة.
- المعرفة المتقدمة:** هذا النوع يجعل الشركة لها قابلية بقاء تنافسية مع أن الشركة تمتلك نفس المستوى والمعرفة التي يمتلكها المنافسون والشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة سوقية.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص26.

ج. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة ويكون مصدر قدرة لها بإمكانها تغيير قواعد اللعبة.

1-3- التصنيف حسب الاستخدام: يقوم هذا التصنيف على مجموعة من الأغراض حسب (Tiwana, 2002)¹...

أ- معرفة ماذا (Know- What)

وتشمل المعارف عن الظواهر والمشكلات المطروحة، وتمثل جانبا إدراكيا كبيرا، كما أنها تعد ضرورية، وتذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة تحديد المشكلات المطروحة.

ب- معرفة كيف: (Know-How) (الدراية الفنية)

وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء والقيام بها.

ج- معرفة السبب (Know-Why):

هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات السببية لمجالات المعرفة التي تحدد مسؤوليات الموظفين وتمكنهم من التحرك خطوة أعلى من المعرفة الكيفية وإيجاد استخدامات غير عادية باستخدام إطار المعرفة السابق في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المتعددة وغير المؤكدة والمواقف الغير مرئية.

د- معرفة الأغراض الاهتمام بلماذا (Care-Why): حيث تمثل التحضير الذاتي للإبداع الموجود بالمنظمة، وهي تكون موجودة بثقافة المنظمة وشرح لماذا التحفيز وغيره ولماذا الابتكار... الخ.

1-4- التصنيف حسب مالکها:

يقوم هذا التصنيف على الملكية حيث نجد:

¹ - محمد تركي البطانية، مرجع سابق، ص 27.

المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

(أ)- معارف فردية: وتعود ملكيتها للفرد، وتكون مميزة في خبرات فردية، شهادات...الخ.

(ب)- معارف جماعية: وتكون مشتركة بين مجموعة من الأشخاص تنتج من خلال التبادل، والنقل، والتلمذة الصناعية وغيرها.

(ج)- معارف مؤسسية: وتكون مرتبطة بالمؤسسة التي يعمل فيها الفرد ومجسدة في قيمها روتينياتها، إجراءاتها وقواتها.

والجدول التالي يوضح لنا تلك المعارف:

معارف ضمنية	معارف صريحة	
المعرفة العملية، الكفاءات، الخبرة، القيم الشخصية، المعتقدات، الثقافة.	المعارف المعترف بها "شهادات تعليمية" منتجات مكتوبة، مناشير.	معارف فردية
المعارف المتبادلة بصفة شخصية طرق تدريب العمال الجدد، ضوابط العمل الغير رسمية، قيم الجماعة، علاقات التعاون.	المنتجات المكتوبة الجماعية، قوانين، تقارير، إجماعات، مشاريع.	معارف جماعية
قيم المؤسسة، مبادئها.	الإجراءات، القواعد، القوانين	معارف مؤسسية

جدول (05): تصنيف المعارف حسب مالكةا.

المصدر: Claire Beyou, Manager les connaissances, du Knowledge Management ou développement des compétences dans l'organisation, Editions, laisons, 2003, P34.

إن تصنيفات المعرفة السابقة تقودنا إلى القول بأن المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة هي تلك المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد، والتي تعطي طابع التميز والأفضلية التنافسية للمؤسسة، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية التي تمثل معرفتها الخاصة في فهم وإنجاز الأشياء ولكنها تشكل أدوات لبناء ميزة المعرفة في المؤسسة.

ويمكن توضيح مختلف التصنيفات للمعرفة وفق الجدول التالي:

جدول (06): تصنيفات المعرفة في عدد من الدراسات

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك M.H.Zack	1. المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة
	2. المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز.
	3. المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة.
إ.نوناكا I.NONAKA	1. المعرفة الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل والتعلم.
	2. المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، صلبة، غير قابلة للنقل والتعلم.
توم باكمان T.BACKMAN	1. المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	2. المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول بالاستعلام والمنافسة
	3. المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستنباط المعرفي.
	4. المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المنافسة.
مورتن هانسن M.HANSON	1. المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس، التوثيق، النقل والتقسام، قابلة للتخزين.
	2. المعرفة الشخصية	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوس سارفاري M.SARVARY	1. المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القيمة، روتينية وسطحية.
	2. المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
ستون وي كو C.Wei.Choo	1. المعرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2. المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3. المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص، الأشعارات.

المصدر: سملاي يحضية، مرجع سابق، ص157.

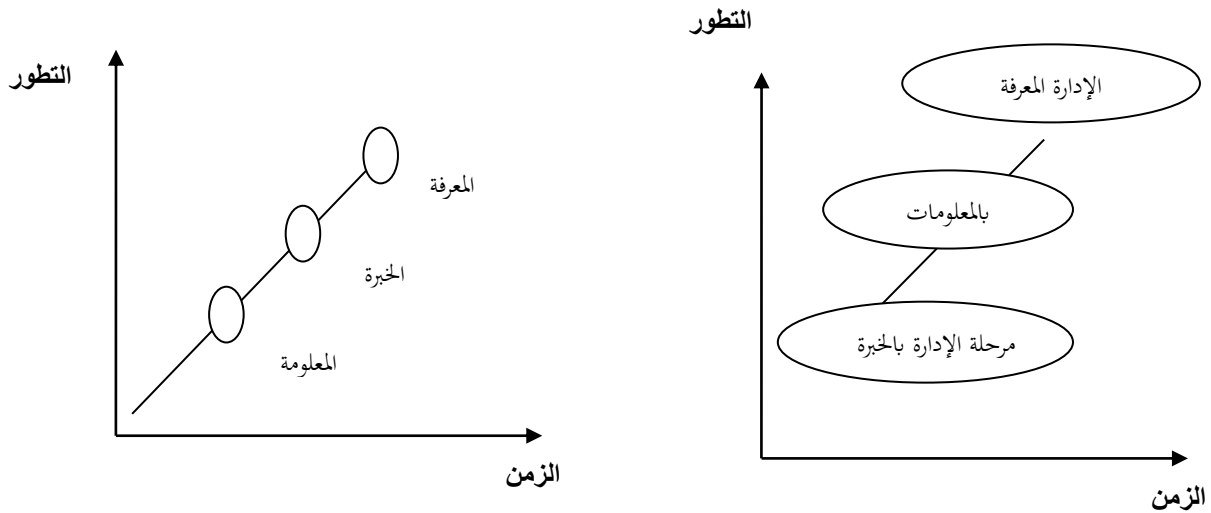
المطلب الثاني: مجالات استخدام المعرفة

- يستند الاقتصاد الحديث في صناعته وخدماته وأنشطته على كثافة المعرفة، فالمؤسسات اتجهت وتحولت من التركيز على عناصر الإنتاج التقليدية إلى التجارة الالكترونية، والأعمال الإلكترونية (سواء الإنتاج، التوزيع...الخ)، معنى ذلك هجرة القيمة التقليدية وظهور القيمة المعرفية (قيمة استخدام المعرفة في المنظمة)، وهو جوهر اهتمامات الإدارة المعرفية من خلال استثمار الأصول المعرفية المتوفرة والمخفية وإدارتها وتوظيفها واستثمارها لغرض التفوق والتميز.
- تستخدم المعرفة المحصلة في المؤسسة داخليا أو المستقاة من المحيط الخارجي في تطوير قدرات المؤسسة الداخلية، وزيادة مرونتها وتكيفها مع التغيرات المحيطة بها، ومحاولة استباقها، فالإنفاق على المعرفة يعني الحصول على عوائد في المستقبل.
- إن الاستثمار المعرفي في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، يقوم على افتراض زيادة مردودية الأقسام المشكلة للمؤسسة، وتطوير منتجاتها وتطوير أساليب عملها، فإدماج المعرفة في سياسات واستراتيجيات المؤسسة وخططها من شأنه الوصول إلى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وذات جدوى اقتصادية.
- إن المعرفة المحصلة يتم استغلالها داخليا عن طريق المنتج (Product) أو مقدم الخدمة، أو يتم استعمالها خارجيا عن طريق التراخيص (براءات الاختراع).
- إن إستراتيجية الاستغلال واستخدام المعرفة يسجل في طيارتها كل من الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما أكدته دراسة RUDY 2000 في شركة "زيروكس (XIROX)" أن المزايا التنافسية لم تعد تعتمد على حجم الأموال التي تمتلكها المنظمة ولكن على حجم المعرفة التي تمتلكها"¹...
- كما أن المعارف المحصلة تمكن من تحسين جودة المنتجات من جهة، فضلا عن تكيف المنظمة خارجيا وفقا للمعارف المحصلة حول السوق وأدوات المستهلكين.

¹ - ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، سنة 2008، ص175.

- وبصفة عامة يمكن استخدام المعرفة في كافة وظائف ونشاطات المؤسسة على نحو يؤدي إليها إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين الأداء العام للمنظمة.
 - تحسين اتخاذ القرارات.
 - تحقيق القيمة المضافة.
 - تحسين جودة المنتجات.
 - تجديد الرصيد المعرفي للمنظمة.
 - ابتكار منتجات جديدة.
 - تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية.
- إن اهتمامات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة هي استثمار المعرفة الداخلية وزيادة استخداماتها للحصول على الفعالية اللازمة من جهة، وهو ما تبنته طرق التسيير، والذي رافق التطور الإداري والخروج من دائرة التسيير بالخبرة إلى التسيير بالمعرفة وفق الشكل التالي:



شكل (04): التطور النوعي بالإدارة

المصدر: رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، جامعة بسكرة، فيفري 2005، ص175.

المطلب الثالث: مظاهر إنتاج المعرفة في المؤسسة:

- إن التطورات التي شهدتها الاقتصاديات العالمية نحو التوجه إلى اقتصاد المعرفة، يعزى إلى التميز المعرفي، فالطروحات الحديثة تتمحور حول المعرفة كموجود استراتيجي أكثر قيمة من الموارد المادية وبالتالي فرض على المؤسسات الاهتمام بها وإنتاجها وتسييرها منهجيا بما يتلائم وفجوتها المعرفية.

- إن منظومة القدرات المحورية للمؤسسة تنطلق أساسا من ذاكرتها التنظيمية والتي تشكل تجارب كامنة لدى أفرادها وبالتالي الإدارة المنهجية لتلك الأصول المعرفية كأحد الأدوات المفتاحة في إنتاج معارف المؤسسة.

- يتجسد إنتاج المعرفة في المؤسسة، في توجيه الرصيد المعرفي وتقديم إضافات جديدة وتحسينات في مجال الإنتاج، التصنيع ومختلف الطرق الإدارية، والأساليب التي كانت سائدة من قبل، حيث تشمل مجالات إنتاج المعرفة كل من المجال التسويقي مجال الإنتاج، التجهيزات وعمليات الصنع، مناهج وطرق التسيير الحديثة المواد المستخدمة في عمليات التصنيع، طرق تخفيض التكاليف...¹

1. المجال التسويقي: تشكل المعرفة التسويقية (معرفة الأسواق، معرفة الزبائن، المستهلكين)، أو ما يعرف بإدارة العلاقات مع الزبائن (رأس المال العلاقتي) أحد التوجهات الحديثة في المؤسسات التي تريد ربط اتصالات مباشرة مع المستهلك.

- إن تحقيق ذلك يعتمد على مختلف الدراسات والأبحاث المنجزة حول السوق من جهة والمستهلكين من جهة أخرى حيث يوفر للمؤسسة قاعدة معرفية لتحديد ما هي المنتجات المرغوبة، الكميات الواجب إنتاجها، تحديد مختلف منافذ التوزيع واختراق الأسواق.

- وبالتالي فالمعرفة في المجال التسويقي توفر قاعدة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم، ومن ثمة خلق ولاء لديهم من خلال تلبية احتياجاتهم، حيث توفر تلك المعرفة

¹ - ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة من الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي، بسكرة أيام 13/12 نوفمبر 2005.

في المجال التسويقي للمؤسسة قاعدة انطلاق ومرجعية لاتخاذ القرارات الدقيقة وبناء استراتيجيات تسويقية ناجحة في السوق.

2. المجال الإنتاجي: يساهم إنتاج المعرفة في المجال الإنتاجي في تقديم سلع جديدة (إبتكار منتجات جديدة)، كما تضيف المعرفة تحسينات للسلع الموجودة، من خلال تحسين مظهرها، أو زيادة استخداماتها من حيث المجال الزمني (إطالة عمرها).

- فالمؤسسات في ظل تعقد المحيط التنافسي تحتاج إلى تفعيل خبرتها المتراكمة في المجال الإنتاجي (بحوث الإنتاج والتطوير) حيث تساهم تلك المعارف في قلب قواعد اللعبة لصالحها من خلال تميز منتجاتها بفضل المعارف التي تستثمرها في ذلك المجال.

3. مجال التجهيزات وعمليات الصنع:

تشكل المعرفة قاعدة الاقتصاديات الحديثة، وتبرز الثورة التكنولوجية الحديثة أحد السمات البارزة وآثار تزايد استعمالات المعرفة.

- إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة، وتتمثل المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف.

4. مناهج وطرق السير الحديثة:

إن ابتكار طرق جديدة (الابتكار الإداري) والتنظيمي يعتمد على المعارف ونتائج البحوث المرتبطة بهذا المجال فالمؤسسة مطالبة بالتجديد على مختلف المستويات من خلال قاعدة المعرفة الجديدة، التي ينبغي أن تؤسس البحث عن طرق جديدة للتحفيز لزيادة ولاء العامل، لرفع مهارات موظفيها والبحث عن طرق تدريب جديدة، والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتمثل في الوصول إلى بيئة عمل مناسبة، والتوليفة المناسبة لإنجاز أهدافها، وما هي الطريقة الأنسب للتسيير، ونمط القيادة التي نريد توفيرها وفق لحجم وطبيعة

المؤسسة وبصفة عامة البحث والوصول إلى الأمثلية في التسيير الإداري، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف العاملين به وتقليل مختلف الصراعات التنظيمية.

5. مجال تخفيض التكاليف:

تشكل التكاليف أحد الرهانات التي تعمل المؤسسات على تجاوز عقبتها، وتحاول جاهدة الوصول إلى أدنى حد من تلك التكاليف فالتحكم في استغلال الموارد، وكيفية استخدامها، وتدويرها في العمليات الإنتاجية، كل ذلك يعتمد على معرفة الكيف (Know-How) وهي المعارف التي يمتلكها الممارسون لذلك، فالتعلم التنظيمي يصبح في هاته الحالة أحد الأدوات المساعدة على إنتاج المعرفة التي تساهم في إثراء، وإدخال إضافات جديدة من شأنها التحكم في التكاليف الناتجة عن مختلف عمليات الإنجاز.

- إن إنتاج المعرفة في المؤسسة لابد أن يكون على كافة المستويات المشكلة للمؤسسة (إنتاج، مالية، تسويق، الموارد البشرية).

وتهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى استدامة ميزتها التنافسية فقاعدة المعرفة للمؤسسة تتآكل مع مرور الوقت وعلى المؤسسة لأن تكون يقظة في المحيط الذي تتواجد فيه من خلال توجيه جزء من أموالها لإدخال تحسينات وتمويل مختلف الدراسات والأبحاث كاستثمار يمكن توظيفه لاحقا في الحفاظ على مركزها التنافسي.

المبحث الرابع: تنمية وتطوير معارف المؤسسة

المطلب الأول: فجوة المعرفة

- لقد تزايد استخدام المعرفة في المؤسسة الاقتصادية نتيجة تأثير البيئة التنافسية الجديدة ذات الابتكارات الضخمة والمستمرة وقلة دورة حياة المنتجات، وفرض معه على المؤسسة تجديد فجوتها المعرفية، لتكون أكثر ليونة مع بيئتها فأدى ذلك إلى تبني إستراتيجية قائمة على تجديد ككل الموارد إذا أرادت تغطية العجز المعرفي (فجوة المقدرة).

- إن استنفاد المؤسسة لوسائل التنافس التقليدية (السلعة، الخدمة) فرضته البيئة القائمة على التوجه نحو المعرفة، وفهم أن المخاطر الفرص تتعلق بقدرة الموارد الداخلية للمؤسسة وفي مقدمتها المعرفة، كأحد المداخل الحديثة التي يمكن بواسطتها التغلب على المخاطر المختلفة التي تضعف المركز التنافسي للمنظمة، "فالشركات حققت إنجازاتها في الإنتاج أو عمليات تطوير منتجات أو تحسين أساليب خفض التكاليف وزيادة العوائد بفضل المعرفة...¹

- إن تآكل القدرات المعرفية للمؤسسة يعني حصول فجوة معرفية واتساعها يعني تراجع فاعلية وتنافسية المؤسسة وما يؤثر على بناء إستراتيجيتها خاصة التعامل مع الأسواق الخارجية، وهو ما يطرح نمط جديد من الإدارة أو ما يعرف بإدارة المعرفة، حيث يتم تسيير معارف المؤسسة وفق إستراتيجية واضحة تهدف من ورائها المؤسسة إلى بناء قدرات معرفية أو ما يعرف (بميزة المعرفة).

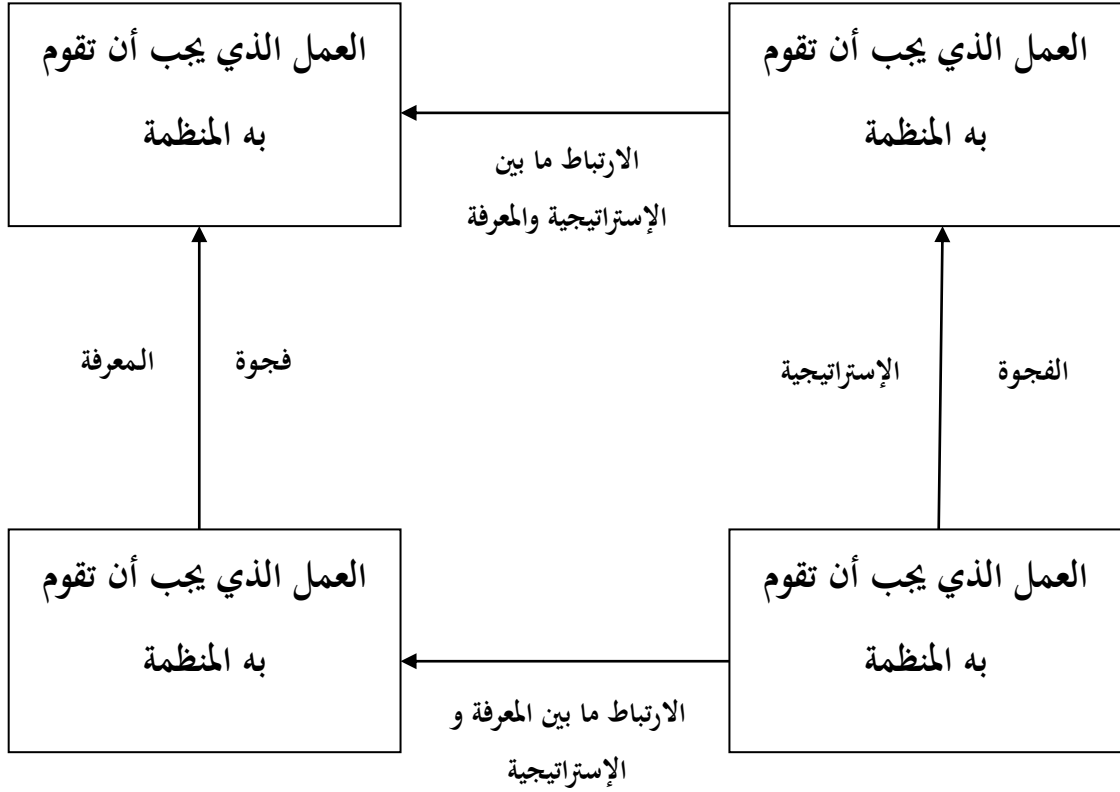
- إن تآكل قاعدة المنظمة المعرفية بسبب طرد العاملين أو التقاعد المبكر أدى إلى ظهور إدارة المعرفة لحل مختلف احتياجات المنظمة من المعرفة للتكيف أكثر مع المحيط المعقد، فغياب المعرفة يعني ضعف قدراتها التنافسية.

- إن غياب وتحسين المنتجات وابتكار منتجات جديدة إضافة إلى عدم الوصول لمستويات الجودة العالمية، وبالتالي تضيق تلك الفجوة يسمح للمؤسسة بتحقيق الكفاءة

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص131.

والفعالية ومن ثمة تحقيق أهداف المنظمة "فاتساع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الابتكار في جميع ميادين وحقول الأعمال وبضفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري"¹...

والشكل التالي يوضح العلاقة بين فجوة المعرفة وإستراتيجية الأعمال:



شكل (05): العلاقة بين فجوة المعرفة واستراتيجيات الأعمال في المنظمة

المصدر: غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، الأردن سنة 2007 ص

- من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن تحليل الفجوة المعرفية يساعد المنظمة التوصل إلى تحديد حجم المعرفة التنظيمية المتاحة (ما تعرفه المنظمة)، والمعرفة

¹ - غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، الأردن سنة 2007 ص

المستهدفة (أي ما يجب أن تعرفه المنظمة) لضمان تحقيق قيمة فريدة واستثنائية لمنتجاتها وخدماتها.

- إن التداخل بين الفجوة الإستراتيجية التي تعني ضعف مستوى الأداء الكلي للمنظمة، مقارنة مع الأداء الاستراتيجي المستهدف يطرح إشكالية تطوير المعرفة بالمؤسسة، وبالتالي ما هي الموارد المعرفية المتاحة أو التي يجب تطويرها وإنتاجها، وهو ما يطرح على المؤسسات البحث عن وسائل لتنمية وتطوير معارفها، وهو ما نتعرض له لاحقاً في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تنمية معارف المؤسسة

- إن مراجعة القدرات المعرفية للمؤسسة، وتحديد المعارف التي نحتاجها كلها مؤشرات، تفرض على المؤسسة تحديد طريقة منهجية لتطوير وتحسين معارفها من جهة ومن جهة أخرى تقييم حجم الكفاءات المعرفية التي يجب أن تتوفر عليها.
- فإذا كانت المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية في وقت سابق، فإن منظمات المعرفة تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية.
- تهدف المنظمات إلى مراجعة القدرات المعرفية للوقوف على ما يلي...¹
- إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم أو أقسام المنظمة.
- وضع خريطة للمعرفة وذاكرة المنظمة (تجارب النجاح والفشل).
- حل مشكلة الأعمال وما هي القيود والعوائق البيئية المتوفرة.
- يساهم مراجعة القدرات المعرفية بتحديد المعرفة المفقدة في المنظمة، وهل هي ترتبط بالأداء الوظيفي أو المزايا التنافسية للمنظمة.
- إن مراجعة القدرات المعرفية يعني بكل بساطة تقييم المخزون المعرفي واستكشاف مقدار المعرفة التي تمتلكها المنظمة وما هي الأقسام التي يجب تنميتها.
- إن تنمية معارف المؤسسة يعني زيادة مخزونها المعرفي سواء من حيث الخلق لإنشاء معارف جديدة أو تحسين المعارف الحالية من خلال مجموعة أدوات كفرق العمل وغيرها، وهي أحد التوجهات التي تسعى إليها إدارة المعرفة كمنهجية جديدة في تسيير الأصول الفكرية في المؤسسات الحديثة.
- إن المنظمات تنمو وتتطور باستخدام المعرفة وتجديدها وقد تنهار قدراتها التنافسية، حين تتوقف عملية التجديد المعرفي بها، وبالتالي فرض على المؤسسات تنمية لصيدها المعرفي، لسد الفجوة المعرفية التي تفصلها عن المنافسين الآخرين أو المنظمات الأفضل منها.

1 - ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، دار الكتب، ط1، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص55.

- كما أن تنمية معارف المؤسسة يعني الحصول على المزيد من الكفاءات لزيادة المخزون المعرفي للمنظمة، وتثمين حصيلة التجارب والممارسات السابقة كأداة لتوجيه نشاطات المؤسسة.

- وتذهب الكثير من الدراسات إلى تجاوز الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية نحو تنمية وتطوير المعارف بالمؤسسة كتحدٍ جديد، والتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة معارف المؤسسة على نحو يمكنها من تحيينها وإنشائها انطلاقاً من رأس المال الفكري الذي تمتلكه، وبالتالي التوجه نحو التجديد والتحديث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة نحو المفاهيم الجديدة لإدارة الرأس المال الفكري.

المطلب الثالث: دواعي وطرق تنمية (تطوير) معارف المؤسسة

1. دواعي تنمية معارف المؤسسة:

ترجع الكثير من الدراسات أن تنمية معارف المؤسسة يعزى إلى مجموعة من الأسباب وتحديات المحيط الذي تنشط فيه وتشمل ما يلي:¹

1-1- وجود إستراتيجية شاملة للأعمال:

إن تنمية وتطوير معارف المؤسسة يستند إلى حجم الأعمال التي تقوم المنظمة بإنجازها، والأداء الذي تريد الوصول إليه وبلوغه وبالتالي ما هي المعارف التي تريد الحصول عليها لكي تستطيع المنافسة في السوق وفي الصناعة، حيث يتم تحديد الفجوات المعرفية ومواقعها في المنظمة ومن ثمة العمل على تجاوزها.

2-1- ابتكار المنتجات والخدمات:

ترتبط المنافسة اليوم بحجم الابتكارات المنجزة، بمعنى آخر أن الابتكار أصبح كعامل موجه للمنافسة، فالمنظمات التابعة وليست المبادرة (إستراتيجية الاستباق) ستكون بعيدة عن تقديم الإضافة في المجال الابتكاري في غياب المعارف التي تدعم الدورات الابتكارية.

3-1- المرونة التنظيمية:

يرتبط هذا البعد بإشكالية ابتكار المنتجات والخدمات بصورة كلية أو جزئية، بمعنى آخر كيف تساهم المرونة التنظيمية بصورة إيجابية في التكيف مع سرعة الابتكار وصناعة المنتجات والخدمات، كما تؤثر درجة المرونة التنظيمية على سرعة بناء المنظمة الساعية للتعلم خاصة أن عمليات الابتكار والتحسين، لا تولد من فراغ بل من منحنيات الخبرة والتعلم.

¹ - المرجع السابق، غالب ياسين، مرجع سابق، ص296.

4-1- تحديات فرص الأسواق واحتياجات الزبائن:

إن الدخول إلى الأسواق وإيجاد موقع للمؤسسة يتطلب تقليل دورات الابتكار وإدارة أنشطة تكوين المعرفة الموجهة تحديدا نحو أنشطة القيمة لمنتجات وخدمات المنظمة التي يجري تسويقها.

- ومن جهة أخرى، فإن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن يعني استباق الآخرين، وبالتالي زيادة فرص المنظمة للسيطرة واستثمار الفرص المتاحة الحالية والمتوقعة في المستقبل.

- إن المعرفة هي المصدر الأساسي في الصناعات الجديدة وغيرها وإعادة تجديد الصناعات القائمة وبالتالي فرض على المؤسسات الاستثمار في مختلف الأنشطة المولدة للمعرفة (كزيادة التعلم التنظيمي، البحوث والتطوير).

- إن تنمية معارف المؤسسة يقع ضمن تطوير إستراتيجية المعرفة المبنية أصلا على احتياجات المنظمة من المعارف والمهارات الضرورية لتنفيذ الأعمال الشاملة وتحقيق المكانة التنافسية.

- "فتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تستمد منها المنظمة قيمة في السوق أو القطاع المستهدف هو التوجه الذي تسعى إليه إدارة المعرفة (Knowledge management) والذي يشكل تحول في المقاربة القائمة على الموارد التي لا تعترف بالمعرفة كمورد إستراتيجي، بل يجب توظيف تلك المعرفة في الابتكارات وتحسين الخدمات وبالتالي تحسين الأداء الكلي في المنظمة...¹

2. طرق تنمية (تطوير) معارف المؤسسة

1-2- مراحل تطوير معارف المؤسسة:

1-1-2- تحليل بيئة الأعمال: يشكل تحليل بيئة الأعمال قاعدة انطلاق لتطوير المعرفة بالمؤسسة ويعرف اختصارا بالتحليل البيئي للمعرفة (،)، حيث يتم تحديد عناصر القوة

1 - غالب ياسين، مرجع سابق، ص49.

والضعف في المعرفة التنظيمية الداخلية، وعناصر الفرص والتهديدات الحالية المتوقعة في أسواق المعرفة ومنه يتم تحديد احتياجات المنافسة في الصناعة.

2-1-2- تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة باحتياجات المنظمة:

تشير مجالات المعرفة إلى عناقيد وتجمعات المعرفة، التجارب، المهارات، التي تمكن الأفراد من تنفيذ أعمالهم بفعالية.

- كما تعني مجالات المعرفة، المجالات الوظيفية والإدارية التي تركز فيها المعرفة الجوهرية المميزة، والتي تقدم قيمة مضافة إلى الخدمات والمنتجات، وهنا يتم تقييم مجالات عمل المنظمة لتحديد هذه المجالات، وتحليل إسهاماتها في تكوين القيمة وبالتالي الكشف عن الفجوات المعرفية وربطها مع متطلبات الأداء التنظيمي.

2-1-3- تحديد مؤشرات الإنجاز الأساسية:

تساهم مؤشرات الإنجاز في الكشف عن الفجوات المعرفية أثناء إنجاز الأعمال، فتلك الفجوات لها أسبابها "فجوات المعرفة التي سبق تحديدها لا تظهر من فراغ، بل لها مسببات وعوامل تتعلق بضعف الإنجاز وبمؤشرات الفشل في تلبية المعايير المحددة"¹...

2-1-4- تحليل مجالات المعرفة:

يرتبط الأداء التنظيمي الجيد بجميع وظائف المؤسسة، وبالتالي فمحصلة الأداء هي تحصيل جميع المجالات التي تحتاج إلى تدفق كبير من المعارف، والتساؤلات المطروحة غالبا ما تتجه نحو قياس التأثير الحالي للمعرفة على إنجاز نشاطات المنظمة، إضافة إلى تأثير ذلك في المستقبل.

- وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى تقييم كل مجال وظيفي وفق ما تقتضيه المعايير المعمول بها في مجال الصناعة من خلال بناء مصفوفة المعرفة.

¹ - غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص305.

2-1-5- صياغة إستراتيجية المعرفة:

في هذه المرحلة يتم إعداد البرامج العملية التي سوف يتم إعدادها لدعم وتطوير مجالات المعرفة في مستوى الأهداف التنظيمية المرغوبة، وسد الفجوة المعرفية اللازمة سواء داخل المنظمة أو بين المنافسين في السوق، وقد اختلفت الكثير من النماذج في وصف الطرق الملائمة لتطوير أو بناء إستراتيجية معرفية في المنظمة ويعد نموذج Sveiby الذي يجمع بين الهيكل الخارجي والهيكل الداخلي والجدارية الفردية كمكونات ثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- نقل المعرفة بين الأفراد.
- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي والعكس.
- نقل المعرفة من الجدارية الجوهرية للأفراد إلى الهيكل الداخلي.
- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارية الفردية.
- نقل المعرفة داخل الهيكل الداخلي.
- إن نموذج Sveiby يقدم كأحد الخيارات التنظيمية المستقلة ويبقى على المنظمات أن تطور أساليب تراها مناسبة لتعظيم القيمة لها ولمن تقدم لهم الخدمات.

2-2- طرق تطوير (تنمية معارف المؤسسة):

تتغير مكانة المؤسسات في الصناعات المختلفة بفعل عوامل عدة ولعل العامل الجديد المتمثل في رأس المال المعرفي وقدرات الابتكار التكنولوجي والقيمة المضافة كلها عوامل تبرز أن ترتيب هاته المؤسسات أصبح يخضع لامتلاك رأس مال معرفي الذي يمتلك سر المهنة (Know-How)، حيث تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تطوير معارف الأفراد الصريحة والضمنية الذي ينعكس على أداء المنظمة.

- إن تطوير الأداء الداخلي للمنظمة يركز بشكل كبير على التجديد المعرفي في كل وظائف المؤسسة ومقابلة الاحتياجات المعرفية ومحاولة بناء محفظة للمعارف، وترتكز تلك الطرق:

2-2-1- التكوين: يساهم التكوين في ربط المنظمة بالمتغيرات البيئية الجديدة لتكون أكثر مرونة، ويعتبر أحد الوسائل التي تطور معارف الأفراد من جهة وزيادة معارف المنظمة.

فالتكوين نشاط هادف يتجه إليه الفرد وهو وسيلة لاكتساب المعارف والخبرات، وبالتالي " فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وهو يؤثر على إنتاجية وسلوك واتجاهات الفرد في عمله...¹

- تهدف المؤسسات من وراء عمليات التكوين إلى تنمية المعارف والمعلومات للمتكون وتوسيع مدارك الأفراد من خلال عدة زوايا:

- المعرفة الفنية بأساليب الإنتاج.
- معلومات عن اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

كما تهدف العمليات التكوينية إلى تنمية المهارات كالقدرة على تحليل المشكلات، وتنظيم العمل بالإضافة إلى تطوير مستوى أداء المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال موارد المنظمة بأفضل طريقة مقارنة مع منافسيها.

2-2-2- زيادة التعلم التنظيمي:

- إن المنظمات المتعلمة تعمل على رصد مصادر المعرفة كخبرات، ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، إضافة إلى تجاربها مع العملاء، والموردين وهي بذلك تعمل على توثيق تلك المعارف واستغلالها وإعادة توظيفها، بغرض تنمية الأفراد العاملين لتحقيق الجودة وخفض التكاليف.

- إن تسجيل وتوثيق المعارف والخبرات السابقة للعاملين تهدف من خلاله المؤسسة إلى استغلاله في حل المشكلات التنظيمية كما تبرز أهمية التعلم التنظيمي في التعلم الجماعي والفهم الأفضل وزيادة الميزة التنافسية، وهو ما ذهب إليه Bond (2003).

1 - د-راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999 ص167.

على أنه وسيلة لزيادة كفاءة المنظمة وتقليل تكرار الأخطاء. كما يؤكد Buchana (2004) على أن التعلم التنظيمي يزيد في عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة التي تقود إلى التغير المستمر في نتائج الأعمال....¹

- إن زيادة مستويات التعلم التنظيمي يعني زيادة اكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي تقود إلى التحسين والتغيير المستمر، خاصة بوجود إدارة معرفة فاعلة في المنظمة تشجع على توليد المعارف والتشارك بين أفرادها واستغلالها واستثمارها للوصول إلى تراكم معرفي يزيد في مستويات الأداء الكلي للمنظمة.

2-2-3- بناء مستودعات المعرفة: تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء شبكات داخلية للمعرفة، كما تساهم مستودعات المعرفة في خزن المعرفة ومحاولة استرجاعها عند الحاجة، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى تشكيل مواقع وتبويبها وتصبح بمثابة ذاكرة تنظيمية تربط المنظمة بجميع الأقسام المشكلة لها وتشكل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسائل أساسية مساعدة ومدعمة يتم من خلالها الحصول على المعارف الضرورية والتي تمكن جميع عمال المؤسسة من الإطلاع عليها، فالوسائط الالكترونية وغيرها من قواعد المعلومات، لها دور أساسي وأحد المتطلبات التنظيمية لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة.

2-2-4- الاستثمار في الكفاءات واستقطابها:

إن مواجهة التطورات المختلفة والتغيرات المستمرة التي تميز الاقتصاد العالمي، جعلت المؤسسات مجبرة على عدم الاكتفاء بالاستثمار في الأصول المادية، بل التوجه نحو الاستثمار في الموجودات الفكرية، يهدف اكتساب المعارف من خلال توظيف واستقطاب والاستثمار في الكفاءات لضمان التميز التنافسي.

¹ - محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان الأردنية، سنة 2007.

- فالاستقطاب الأحسن يعني التنقيب على الكفاءات ذات المعرفة المتميزة التي تضاف قيمة للمؤسسة والتي تتمتع بمعارف متراكمة بإمكانها إنتاج أفكار جديدة في صورة ابتكارات.

- فالكفاءة حسب مواصفات ISO 9000 تعني القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ...¹

- لقد قامت شركة IBM فرع كندا بتخصيص 40 مليون دولار للتكوين والرسالة عام 1990، وكان الجزء الأكبر من هذا الاستثمار موجهاً لتنمية قدرات الأفراد العاملين وتحسين خدماتها للزبائن، حيث تحتاج التدريب المتعلق بإدارة الكفاءات إلى الجمع بين تكيف الأفراد مع أنماط البشر الجديدة وتحضيرهم للمستقبل.

2-2-5- زيادة أنشطة البحث والتطوير:

يعرف البحث والتطوير على أنه ذلك النشاط المنهجي والمبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية...²

- وبالتالي فهو زيادة في مختلف المعارف العلمية وتطبيقاتها في الواقع ويستهدف ما يلي:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة، وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- ابتكار وتطوير منتجات جديدة.

- تحسين أساليب الإنتاج.

- تمثل أنشطة البحث والتطوير وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية وزيادة العوائد

المادية في المؤسسة، ويترجم ذلك في الكثير من البلدان الصناعية بإنفاق ما بين 3.5-5% من إجمالي دخلها الوطني على ذلك الغرض.

¹ -عبد الفتاح بو خمخم، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة، جامعة بسكرة أيام 13/12 نوفمبر 2005.

² -قويدري محمد، واقع وآفات أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة أيام 10/9 مارس 2004.

- إن نشاطات البحث والتطوير تقوم بتوليد المعارف وتجميع رأس مالها الفكري وتذخيره في خدمة ما يلي:
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة.
- تحسين نوعية المنتجات لتصبح أكثر قدرة على التنافس.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تغيير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام المواد.

إن الاهتمام بالكفاءات والاستثمار في الأصول المعرفية التي تحوز عليها المنظمة وتوظيفها في عمليات البحث والتطوير، يترجم في عمليتين أساسيتين تقوم عليهما المؤسسة، هما زيادة معارفها من خلال تأهيل الباحثين المتخصصين من جهة ومن جهة أخرى، رصد الموارد المالية لزيادة الحوافز لهؤلاء وتحريكهم داخليا.

وهو ما تسعى إليه إدارة المعرفة، كمقاربة جديدة لاستثمار المعارف الداخلية، وبالتالي خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة تحت إطار ما يعرف بتسيير رأس المال الفكري وتحديث النظرة لإدارة الموارد البشرية وهو ما نتعرض له في الفصل الثاني بالتفصيل.

خلاصة الفصل:

- إن المنظمات الحديثة أصبحت قائمة على توظيف المعرفة في النمو خلافا للبدائل التقليدية أي كان لها دور قانوني في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأصبحت أهم الموارد الغير متطورة والضرورية لتنفيذ أنشطة المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية ومختلف العلاقات مع الأطراف التي يتعامل معها.

- تتواجد المعرفة في المؤسسة في شكل صريح وضمني مخزن ومملوك لدى العاملين، وهو بذلك يشكل امتياز تنافسي لها في حالة الحفاظ عليه واستثماره لصالحها، وتوظيف في العمليات الإنتاجية والتسويقية وتخفيض مختلف التكاليف وابتكار منتجات جديدة وطرق تسيير جديدة.

- إن تآكل القدرات المعرفية في المؤسسة يعني حصول فجوة معرفية واتساعها يعني تراجع فاعلية وتنافسية المؤسسة، وبالتالي تكون في مواجهة تغيرات الأسواق والربائين ومختلف العملاء، حيث يتطلب ذلك تجديد معارفها وزيادة مخزونها المعرفي المتكون أكثر ليونة مع محيطها التنافسي، فحجم الأموال والرأس المالي المادي لم يعد مقياسا للمؤسسات بل تركز المجال لحجم المعارف التي تملكها المؤسسة.

- إن بناء قاعدة معرفية يستند إلى الجهود التي تقوم بها المؤسسة في الحصول على تلك المعارف وصناعتها والعمل على تطوير المعارف الداخلية معتمدة في ذلك على مختلف البرامج التكوينية إضافة إلى التعلم التنظيمي واستقطاب أفضل الكفاءات والنخب ذات المعارف المتخصصة وبناء مستودعات للمعرفة وتجميع كل المعارف التي تراها ضرورية خاصة المتعلقة بالمحيط الخارجي، واستغلال أفضل الممارسات وتقاسمها بين طاقم العاملين من خلال دعم الإدارة العليا، وهي بذلك تهدف إلى استغلال التجارب الماضية وتنميتها.

- إن المؤسسة مطالبة حاليا بأن تصبح محفظة المعارف تتدفق على كافة مستويات اتخاذ القرارات، حيث يتم تضمينها في مختلف الخدمات والمنتجات وتطوير قدراتها التنافسية وبالتالي الاحتفاظ بهاته المعارف يضع المؤسسة أمام رهانات وقياس مدى القدرة على

تسييرها وإدارتها وإبقائها ضمن محيطها والاستفادة منها في مواجهة واستباق البيئة التنافسية التي تتواجد فيها.