

دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة

The role of preparatory knowledge in knowledge management

أ. قراش عفاف

أستاذة مساعدة صنف أ

جامعة زيان عاشور- الجلفة

البريد الإلكتروني: madameafaf@yahoo.cm

ملخص

تبحث هذه الدراسة للكشف عن دور إدارة المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة. هذا الدور الذي يمثل نقطة الانتقال من مرحلة البحث عن المعرفة الضمنية لدى المنظمات وتحويلها إلى معرفة ظاهرة وتطبيقها وتقييمها، إلى مرحلة البحث عن المعرفة أو استفزاز القدرات البشرية لدى المنظمات لتوليد معارف سواء كانت ظاهرة أو معارف ضمنية، ثم يتم توظيفها لصالح تطوير أداء المنظمات، كما تمثل هذه المرحلة الأخيرة الحلقة التي تجعل نموذج إدارة المعرفة يأخذ الشكل الدائري، إذ أن المحطة الأخيرة لأي معرفة "ظاهرة كانت أو باطنة" هي مرحلة التقييم لكن المعرفة الاستعدادية تربط بين تقييم المعرفة المطبقة وإثارة العقل على البحث عن المعرفة التي يجب تطبيق بعدها، إضافة إلى تقديم التعاريف المتعلقة بالمصطلحين أي بإدارة المعرفة من جهة وبالمعرفة الاستعدادية من جهة أخرى. كي تتضح المصطلحات والمقصود بها في هذه الدراسة

الكلمات المفتاحية: معرفة؛ إدارة المعرفة؛ عمليات المعرفة

Abstract

This study investigates the detection of the role of preparing knowledge management in knowledge management. This role represents the shifting point in the phase of seeking for implicit knowledge in organizations and to transform it to explicit knowledge then to apply and evaluate it; to the phase of searching for knowledge or provoking human abilities within organizations in order to generate implicit and explicit knowledge. Later on, they will be exploited in favor of developing organizations; this latter which gives the form of circle to the knowledge management, because the last phase in any knowledge either implicit or explicit, it represents the evaluation's phase, however, preparing knowledge relates between applied knowledge evaluation and stimulating brain to search for knowledge which should be applied. In addition, we present deferent definitions in relation with the two terms: knowledge management and preparing knowledge

Keywords: knowledge; knowledge management; knowledge operations

مقدمة:

يسود الاعتقاد في الوقت الحاضر وفي ظل التحديات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات بأنه على المنظمات الفاعلة في عالم الأعمال والاقتصاد بذل قصارى الجهود لشق طريقها وسط هذه البيئة المعقدة، وعليها السعي لتحقيق القدرة التنافسية اللازمة للوصول إلى التميز.

وفي ظل هذه التحديات يكون من المحتمل أن تصبح المعرفة هي الميزة التنافسية الوحيدة الباقية، فالمعرفة تعني امتلاك القدرة والتميز عن الآخرين، وهي كذلك الضمان بأن المنظمة لديها المعرفة عن كل ما من شأنه أن يفضي إلى اتخاذ قرارات حكيمة.

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما. ويتفق المفكرون القباذيون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، كما يشير "King" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة (صلاح الدين الكبيسي، 2002: 67)، أمّا العلامة ابن خلدون المفكر الذي فكّر قبل الكثيرين في مجال المعرفة، فقد تكلم عن عنصر تجاهلته أغلب إن لم تكن كل الدراسات التي جاءت بعده، على الرغم من خصوصية وحساسية هذا العنصر، وهو "المعرفة الاستعدادية"، وقد جاء هذا المقال ليوضح دور هذا العنصر في إدارة المعرفة، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هي المعرفة الاستعدادية، وما هو دورها في إدارة المعرفة؟

والإجابة عن هذا السؤال ستكون من خلال تحليل لجملة من العناصر التالية:

1- مفهوم المعرفة:

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله عز وجل على الفطرة ثم علمه وهده السبيل الذي يوصله للفلاح كقوله تعالى (وعلم آدم الأسماء كلها). (سورة البقرة، آية 31)، (خلق الإنسان علمه البيان). (سورة الحمن، الآيتان 3 و4)، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون). (سورة الزمر، آية 9).

إن أكثر كلمة مهمة وجدلية في حقل إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها، هذه الكلمة الثرية بمعانها وأبعادها المتنوعة لا تزال محل نقاش واهتمام العلماء والباحثين والممارسين في المجالات التخصصية للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة التي تشكل بمجملها المهد النظري لحقل إدارة المعرفة (سعد غالب، 2007: 23).

إن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته. كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، (عبد الستار علي وآخرون، 2009: 26/25).

إن المعرفة هي نتيجة العلم، والعلم يتكون من المعلومة، المؤلف من معلومات، والمعلومة تأتي من المعطيات، فمعرفة القراءة نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط صورها هي معطيات أعطاها الله تعالى للبشر للتعبير عن شيء معين واكتشفها الإنسان في نفسه واستخدمها وطورها. (عدنان داود وهدي زوير، 2010: 59).

المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة، أو واقع، أو جانب، أو مشكلة معينة، أو استناداً إلى البيانات، والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة. (فليح حسن خلف، 2007: 08)

وقد عرف فرانسيس باكون المعرفة بأنها القوة (Misra & al، 2003: 38)، وأصبحت أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى، بدلاً من الصراع على الموارد المادية والمعادن (مريم اللحياني، 2010: 2)

2- أنواع المعرفة :

أوضحت خصائص المعرفة أنها يمكن أن تصنف إلى عدة أنواع وعلى أسس مختلفة، أكثرها شيوعاً النوعين التاليين:

2-1- المعرفة الضمنية :

تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد. وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين (علاء فرحان وأميرة الجنابي، 2009: 58).

وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد وتشمل أيضاً مجموعة المهارات، والخبرات المخزنة داخل عقولهم.

وقد أشار King إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة (King، 2000: 59).

هذا النوع من المعرفة يصعب التعبير عنه وهو يتطور بالخبرة والعمل، وعادة ما يتم المشاركة فيه ونقله من خلال الحوار التفاعلي، القصص المحكية، والخبرة المشتركة (Sunessee and Sewry، 2002: 236).
 إذًا فهي المعرفة غير المتاحة للمجتمع، والموجودة في عقول الأفراد، والتي يمكن تحويلها إلى معرفة معلنة. (هيثم علي حجازي، 2005: 11).

2-2- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية أو التقليدية.

وبناءً على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

وتشمل المعرفة بالسوق والمنافسين والاتصالات ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية (علاء فرحان وأميرة الجنابي، 2009: 58).

وتعرف أيضا بأنها المعرفة المتاحة أمام المجتمع من خلال الوثائق، وبرامج الحاسوب وغير ذلك. (هيثم علي حجازي، 2005: 11)، كما أن هذا النوع من المعرفة يمكن التعبير عنه في لغة منطوقة، أو مكتوبة. (Bossen and Dalsgzrd، 2005: 100)، هي تتوافر في مختلف الوسائل التي يمكن التخزين فيها.

وهي أيضًا المعرفة التي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير، أو بحث أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك فإن المعرفة قابلة للتخزين والنشر، والانتقال والتوزيع، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجتها للحالات الواقعية (أحمد الخطيب و خالد زيغان، 2009: 7).

أما ربيعي مصطفى عليان فقد عرفها (ربيعي مصطفى عليان، 2008: 55 \ 56) بحسب نجم على أنها:

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط؛
- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن؛
- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب؛

- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة

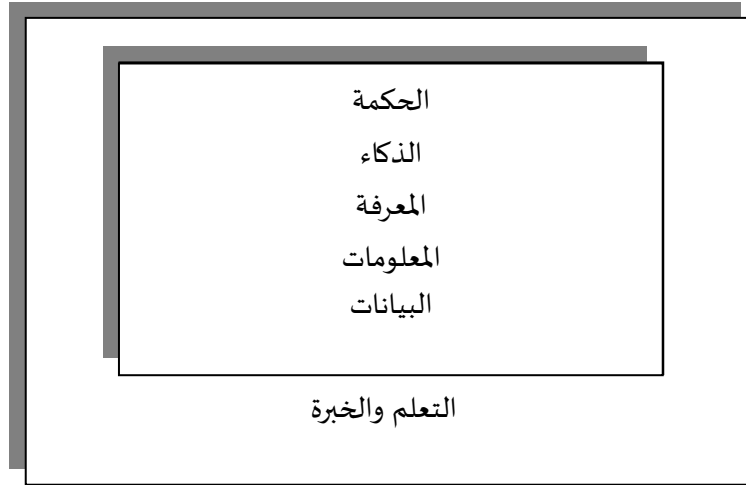
3- مصادر المعرفة:

لمّا كانت المعرفة موردًا حيويًا ولا يأتي من الفراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. وفي هذا المجال أشار أحد الباحثين في مسح أجراه على (33) باحث، اتضح من خلال المسح أن العنصر البشري يعد المصدر الأساسي للمعرفة، وبتفاه (24) باحثًا، وبنسبة (73%) وذلك من خلال قدراته المتمثلة بالذكاء والخبرة والمهارة. فالذكاء والخبرة والتعلم تضع حدود المعرفة.

أمّا المصدر الآخر للمعرفة فهو البيانات والمعلومات، فقد تبين ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، إذ أن هذه العلاقة هي التي تحدد كيفية اقتباس المعرفة من مصادرها الحقيقية.

في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر للمعلومات التي تتحول فيما بعد إلى معرفة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (01) : الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: علاء فرحان وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009، (60)

إذاً يمكن القول بأن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية تعد المصدر الرئيسي للحصول على المعرفة التنظيمية (علاء فرحان وأميرة الجنابي، 2009: 60/65)، وفيما يأتي إيضاح موجز لمصادر المعرفة:

3-1- المصادر الداخلية للمعرفة:

تمثل هذه المصادر التي تنبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها في الآتي:

3-1-1- إستراتيجيو المعرفة:

هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا، وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية (وفجوة المعرفة الداخلية

والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري، والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة توصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى وإستراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

3-1-2- مهنيو المعرفة:

وهؤلاء هم اللذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية والمعرفة وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة. "وعلى الرغم من صعوبة قياس إنتاجية هؤلاء، بسبب صعوبة تحديد وحدات المخرجات، إلا أنه هناك عوامل من خلالها تحدد إنتاجية مهنيو أو صناع المعرفة (Drucker, 1999: 84/83)، وهذه العوامل هي:

- تحديد المهمة؛
- حق الاستقلال وإدارتهم لأنفسهم، وبالتالي فرض عبء مسؤولية إنتاجهم عليهم أنفسهم؛
- الابتكار والإبداع المستمر، حيث أن هذا جزء لا يتجزأ من المهمة؛
- التعلم والتعليم المستمرين؛
- التركيز في الإنتاج على الجودة قبل الكمية؛
- اعتبار صانع المعرفة ميزة تمتلكها المنظمة وليس تكلفة تتحملها.

3-1-3- عمال المعرفة:

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

3-2- المصادر الخارجية للمعرفة:

وهي ما يلي:

3-2-1- الزبائن:

وهم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، ذلك إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، وللمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسويق. وكلما كانت المنظمة

أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهها إلى المستقبل.

فالزبون يشكل مصدرًا مهمًا للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري إلى تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصوصا في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة، والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا، فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعا لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

3-2-2- الموردون:

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

3-2-3- المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، وإن الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين. وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة، وأخذت المنظمات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقات مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استيلاء لمواردها الأكثر حيوية.

3-2-4- الشركاء:

وهم المصدر إلى يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بتشارك وتحالف منطمتين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن المنطمتين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

إذن فالمصدر الأساسي للمعرفة هو العنصر البشري، ويتحدد دوره بالوسائل التقنية التي تمكنه من نشرها وتبادلها وتخزينها وتوزيعها (أمل الزاوي، 2008: 14).

4- مفهوم إدارة المعرفة:

وقد جمع كل من "جاشابارا" و"أشوك" مجموعة من التعاريف لعدد من المفكرين يعرفون فيها إدارة المعرفة بإيجاز (Jashapara, Ashok, 2004: 11) هي:

. Devenport & Prusak (1998): تنطلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة وقد تكون مسبقاً في المنظمة، مثل نظم إدارة معلومات جيدة، إدارة التغيير التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

. Swan & al (1999): أية عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تتكون، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات.

. Skyrme (1999): الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية.

. Mertins & al (2000): الطرق كافة، الأدوات والمعدات الموجودة تساهم بطريقة كاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية.

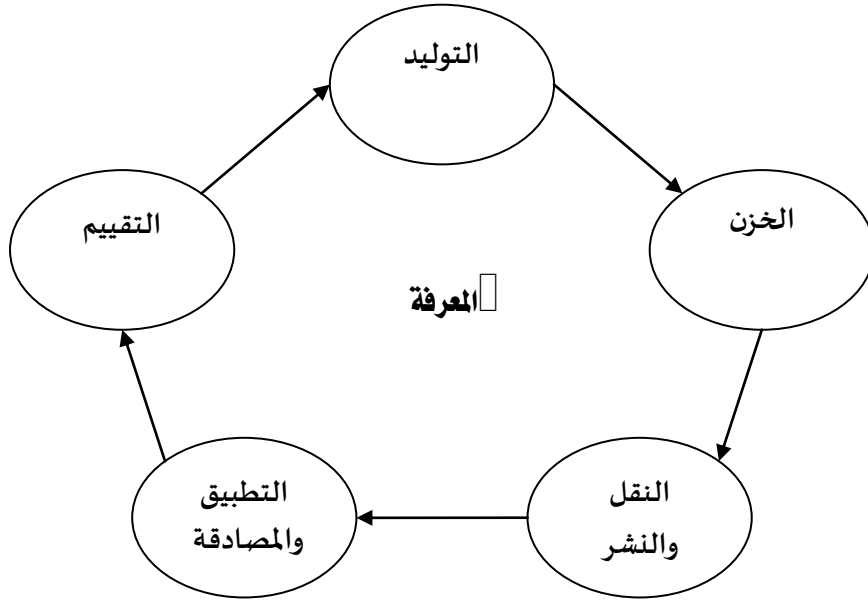
. Nit Beijerse (2000): يتم التحقيق لأهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجياً.

. Newell & al (2002): تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفية (أو يمكن من رفع أصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر.

5- نموذج إدارة المعرفة:

لأن المعرفة تعد عنصراً من عناصر الإنتاج القائم بحد ذاته (غسان العمري وآخرون، 2009: 533)، فهو يساهم في إعادة الصفات العامة لعناصر الإنتاج الأخرى وإحداث تغيير في مواصفاتها، وقد تعددت النماذج المقترحة لإدارة المعرفة لكنها كلها تجمع بين عناصر تكاد تكون نفسها، لدى سيتم اختيار نموذج Marquardt لإدارة المعرفة، مع تعديل طفيف ليكون المثال الأوسط من بين النماذج المقدمة من طرف الباحثين، ليتم شرح من خلاله عناصر أو عمليات إدارة المعرفة.

الشكل (02) : أنموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر -

Marquardt , Michael J, Building the Learning Organization , U.S.,A. , Davis - Black publishing Company, (2002), p 27.

ومن خلال هذا النموذج سيتم شرح عمليات إدارة المعرفة المعروفة والمتداولة بالترتيب:

5-1- توليد المعرفة:

يمثل هذا العنصر الحلقة الرابطة بين المعرفة والميزة التنافسية حيث توليد المعرفة يؤدي إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية (مراد علة، 2012: 93)، ويوضح ماركارث أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، أما نوناكا وتاكوشي فيبينان أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذا عليها أن تدعمهم وتحفز نشاطات توليد المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة لذلك، إذن عملية توليد المعرفة هي عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على مستوى الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، وهذا من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة (Nonaka & Takouchi، 2004: 67). وهذا ما أكدته هارشل (Herschel، 2000: 38) حيث قال أن عملية المنتجة تستوجب تحولها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة.

5-2- تخزين المعرفة:

تواجه المنظمات خطرًا كبيرًا يتمثل في فقدان الكثير من المعرفة نتيجة مغادرة الأشخاص الذين يحملونها ولم يصرحوا بها بعد، لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدًا لاسيما للمنظمات التي تعاني معادلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة

والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (مكليود رايموند، 1998: 451).

وتأتي عملية التخزين بعد عمليات التنقية والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح بسهولة استعمالها في أي وقت ممكن، والاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...)، وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف الأرشيف...) (طه حسين النوي، 2011: 87)، ويبقى اختيار طرق التخزين بحسب ثقافة كل منظمة وقدراتها.

5-3- نقل ونشر المعرفة:

أي جميع العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعاتها إلى مستخدميها، حيث تتكون عملية الاتصال هذه من مكونين أساسيين هما:

- **محتوى المعلومات وشكلها:** أي المعاني المختلفة للرسائل وأشكالها، حيث تشمل السياق والنماذج الرياضية والأرقام والرموز، وتشمل اللغة والنماذج والرسوم؛
- **الوسائط:** وهي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات ونقلها، الوسائط المتعددة وقنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها وأجهزة التخزين الحاسوبية والمكتبات الرقمية التي لها صفات: التسجيل وإعادة التسجيل والإنتاج والتحويل والتخزين والحفظ والوصول إلى المعلومات (عبد الوهاب الأمين، 2000: 166/168).

وقد حدد باداركو توافر أربع شروط لنقل المعرفة (باداركو، 1993: 3/2) وهي: توفر وسيلة لنقل المعرفة، والتي قد تكون شخص أو شيئاً آخر. شرط أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تمامًا لهذه المعرفة وفحواها وقدرة على نقلها. وتمتلك الحافز للقيام بذلك. ولا يجب أن تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

أما نتائج دراسة Gupta & Govindarajan فبينت أن تدفق وانتشار المعرفة يتوقف على توفر ثلاثة شروط هي: قيمة المعرفة لدى المصدر، الاستعداد والدافعية لدى الهدف، والقدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف (Gupta & Govindarajan، 2000: 475)

5-4- تطبيق المعرفة:

الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ويشترط Burk للتطبيق الجيد للمعرفة مديرًا للمعرفة، يقع عليه واجب الحث على تطبيق مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى مثل العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة

كالانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (Burk, Mike, 1999: 27)، ويجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتتلاءم معها، إضافةً على أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، لذا لا بد من ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية، حيث المعرفة التي لا تخدم تلك الأهداف ستعد مجرد تكلفة فقط، كما أن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، لأن هذا الأخير يرشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ (علّة مراد، 2012: 105/104).

5-5- تقييم المعرفة:

تتم هذه الخطوة من خلال اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار أو تنفيذ العمليات (حسن مظفر، 2006: 12)، وهذه الخطوة تعد ضرورية لأنها هي التي تمهد لخطوة توليد المعارف الجديدة من خلال العمل الجماعي لفترات طويلة من الزمن وتقاسم المصالح المشتركة (David, 2006: 80).

6- تعريف المعرفة الاستعدادية:

طرح العلامة ابن خلدون في مقدمته فكرة المعرفة الاستعدادية، حيث طرحها كأهم عنصر في المعرفة فقال: "إن العلوم تكثر حيث يكثر العمران وتعظم الحضارة، والسبب في ذلك أن الصنائع إنما تكثر في الأمصار، وعلى نسبة عمرانها في الكثرة والقلّة، والحضارة والترف، تكون نسبة الصنائع في الجودة والكثرة، لأنه أمر زائد عن المعاش.

فمتى فصلنا أهل العمران عن معاشهم، انصرفت إلى ما وراء المعاش من التصرف في خاصية الإنسان، وهي العلوم والصنائع" (ابن خلدون، 2005: 402).

يفترض ابن خلدون عن حق أن العلوم والصنائع "أي المعارف كما نسميها اليوم" موجودة عند كل الناس وجميع المجتمعات. فهو يعتبر أن خاصية الإنسان هي العلوم والصنائع، لكن الفرق يكمن في أن ثمة بنى اجتماعية كالبنية الحضرية، المتمثلة في الأمصار تعمل على بلورة هذه المعارف، وأخرى كالبنية البدوية، تكتفي بتأمين معاشها ولا تسعى لبلورة العلوم والصنائع (فريدريك معنوق، 2011: 30).

وقدم ابن خلدون تحليلاً لمسألة المعارف والعلوم فيلاحظ فيها مستويين:

- **المستوى النوعي:** حيث تكسبنا كمية من المعلومات الجديدة؛
- **المستوى الكمي:** حيث تكسبنا بنية فكرية جديدة.

ويقول ابن خلدون: "لأن الحضرة لهم آداب في أحوالهم في المعاش والمسكن والبناء وأمور الدين والدنيا، وكذا سائر أعمالهم وعاداتهم ومعاملاتهم وجميع تصرفاتهم. فلهم في ذلك كله آداب، وهي صناعة يتلقاها الآخر عن الأول منهم. ولا شك أن كل صناعة مرتبة يرجع فيها إلى النفس أثر يكسبها "عقلاً جديداً" تستعد به لقبول صناعة أخرى. ويتهيأ بها العقل بسرعة الإدراك للمعارف. (ابن خلدون، طبعة بلا تاريخ: 433)

7- دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة :

فهذا "العقل الجديد" الذي تكلم عنه ابن خلدون يشار إليه اليوم بمصطلح البنية المعرفية للمعارف والعلوم تتميز في أنها تكسبنا في آن معاً كمية من المعلومات الجديدة، وانفتاحاً ذهنياً على معارف وعلوم أخرى.

فالعلمية المعرفية لا تكسبنا اطلاعاً على كمية من المعلومات الجديدة فحسب بل تولد فينا أيضاً شهية فكرية لتقبل معارف أخرى واستعداداً ذهنياً للذهاب أبعد من الكمية المكتسبة، وهذا "العقل الجديد" هو مفتاح تفسير تطور الثقافة وتبلورها عبر العصور. فلو أن المعرفة عند الإنسان كانت تقتصر فقط على مجرد تسجيل معلومات لما تميزت بطابعها الدينامي والحي ولا تسمت بالطابع التكراري، فالفرق بين المعرفة عند الإنسان والمعرفة عند الحيوان أو الحشرة، يكمن هنا بالتحديد، في هذا الفارق النوعي الذي لا يكسب المعلومة اللاحقة فوق المعلومة السابقة، بل يجعل من المعلومة معرفة حية تدفع العقل باتجاه اكتساب معلومات فمعارف أخرى إلى ما لا نهاية.

من هنا فإن معرفة أجدادنا من عهد سيدنا آدم وحواء، لا تشبه التي نمتلكها اليوم، ذلك أن كل جيل من الأجيال أضاف على المعرفة شحنة نوعية جعلتها تنتقل إلى الجيل الآخر بحلة جديدة، بشكل ومضمون جديدين في كل مرة، فسير التقدم الثقافي عند البشر يقوم على هذا "العقل الجديد" الذي نكتسبه كل مرة نتزود فيها بمعلومات أو بمعرفة جديدة، وإلا لكانت ثقافتنا صورة طبق الأصل لثقافة أجدادنا وأسلافنا.

أما في عالمي الحشرات والحيوانات فالشيء الملاحظ مباشرة هو أنه ينقصها "العقل الجديد" فالحيوان يحيل كل المعلومات إلى غريزته التي تصنفها إلى مقبولة أو غير مقبولة بحسب ما هو مسجل فيها، فإن تطابق مع هذا السجل المرجعي الكبير الذي تشكله الغريزة، حاز على القبول، وإلا فلا.

فالعقل الجديد الخلدوني يحول المعلومة المعرفية من ماهية كمية إلى ماهية نوعية كما أنه يضع المعلومات في موقع بنيوي، فيه سابق وفيه لاحق، مع الإشارة إلى أن المعلومة اللاحقة ليست قائمة في الواقع، بل إنها استعداد بالقوة لاكتساب معلومة مشابهة جديدة.

من هنا تنشأ حركة حلزونية، جدلية، ننتقل فيها مما نعرفه إلى ما لا نعرفه بشكل طبيعي، وقد تمكن العلامة ابن خلدون من أن يدرك أن كل معلومة تنتقل إلى الذهن البشري هي على النحو التالي:

معلومة (مكون مادي) + بنية لمعلومة استعدادية جديدة (مكون غير مادي) = البنية المعرفية بانفتاحها

أي استيعاب المزيد من المعرفة

فالمعلومة الاستعدادية موجودة في عقل الإنسان، لا في المعلومة التي تبلغ ذهنه أو وعيه، فلو كانت موجودة في المعلومة ذاتها، لأدركها واكتسبها الإنسان والحيوان والحشرة على حد سواء، لكن كونها موجودة في ذهن الإنسان المتلقي الحي لها، تتحول مباشرة إلى استعداد لاكتساب معلومات ومعارف جديدة. سببها التفاعل مع المعلومة والتلاقح الذهني وبالتالي استزادة معرفية (فريدريك معتوق، 2011: 32/34).

الخاتمة:

إن الخوض في موضوع إدارة المعرفة شيء يعتبر سهلاً صعباً في آن واحد، أي ما يسمى بالسهل الممتنع، حيث يمكن التكلم فيه من أكثر من جانب، ولأن هذا النوع من المواضيع يعالج بشكل رئيسي المجتمعات الإنسانية فهذا ما يزيد صعوبة الأبحاث في هذا المجال، حيث يمثل العامل البشري، أهم عنصر من عناصر المنظمات، وميزتها التنافسية التي تنفرد بها، إذ أن التكنولوجيا شيء يمكن للمنظمة نسخه ونقله حسب حاجاتها وإمكاناتها المادية، على عكس الموارد البشرية التي مهما تشابهت ظروف عملها أو مستواها أو بيئتها إلا أن هناك فروقات بينها، بل هناك فروقات حتى بين موظفي المنظمة الواحدة.

ومن خلال ما تقدم أعلاه من تعريفات للمعرفة وإدارتها، والمعرفة الاستعدادية يتضح لنا جلياً أهمية هذا العنصر أو المورد البشري، وأيضاً يتضح ما تملكه المنظمات من طاقات معرفية أو بالأحرى ما يمكن لها أن تستغله في مواردها البشرية.

إذاً، أبرز ما يجب أن يأتي في نهاية هذا المقال هو دور العنصر الذي أسماه العلامة ابن خلدون "العقل الجديد" وكما اصطلح عليه في هذه الدراسة بـ "المعرفة الاستعدادية" والمتمثل في جوهر أو سر إدارة المعرفة، ويبرز أكثر هذا الدور إذا ما تصورنا عدم وجوده، فنحصل على إحدى النماذج التي تتناولها الدراسات المنتشرة، والتي كلها تنصب حول وجود المعلومة أو عدم وجودها والأهم من ذلك على توفر التقنية التي تتعامل مع هذه المعلومة أو لا، في حين كان يجب الاهتمام بالطريقة المثلى للحصول على المعارف واستثمار الطاقات البشرية في المنظمة التي هي المصدر الأساسي لهذه المعارف، أمّا التقنية فلا يمكن إهمالها أو عدم التكلم عنها ولكن في الوقت نفسه ليست هي سر التفوق في إدارة المعرفة، بل هي عنصر يدعم عملية تسريع انتشار المعرفة، وبهذا الشكل من النماذج تصير منظمات الأعمال مثل المنظمات الأكثر تنظيمًا في الكون لكنها ليست بشرية، كمستعمرات النمل أو النحل، التي لا يمكن مظاهرات عملها التنظيمي، ولكنها لا تفتقر فقط بل ينعدم فيها الإبداع الذي هو النتيجة الأولى للعقل الجديد كما سماه ابن خلدون، أي الميزة التي ننفرد بها عن كل مخلوقات الله.

من هذا الحديث كله يتبين لنا أن لا غناً عن المعرفة الاستعدادية، التي هي مصدر التفوق والتفرد والإبداع وأيضاً التكنولوجيا، وأهم ما تختتم به المقالة ضرورة إدراج هذا العنصر المهم في نماذج المنظمات لأنه لن يكتمل أي نموذج لإدارة المعرفة دون المعرفة الاستعدادية.

المراجع

1. القرآن الكريم.
2. أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.
3. أمل الزايد، درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
4. باداركو جوزيف، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، دار شعاع القاهرة، مصر، 1993.
5. حسن مظفر الرزق، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2006.
6. ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
8. طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
9. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
10. عبد الوهاب الأمين، التنمية الاقتصادية: المشكلات والسياسات المقترحة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية، دار الحافظ، عمان، 2000.
11. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2009.
12. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 2005.
14. عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون، المقدمة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، طبعة بلا تاريخ.
15. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير، مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
16. غسان العمري، بلال السكارنة، أديب الخشاب، مجتمع المعرفة وأثره في تصميم العمل المعرفي . دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني . مجلة قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. فريدريك معتوق، ابن خلدون ونظرية المعرفة، مجلة العربي، العدد 626، مؤسسة العطاء للتوزيع، سلطنة عمان، تصدر عن وزارة الإعلام بدولة الكويت، 2011.
18. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
19. مراد علة، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر"، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
20. مكليود رايموند، ترجمة: سرور علي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1998.

21. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة:مدخل نظري،الأهلية للنشر والتوزيع،عمان 2005.
22. Burk,Mike,**Knowledge Management:Everyone Benefist by Sharing Information**, Public Raode,Nov_Dec.1999.
23. Bossen Claus & Dalsgzrd, Peter, **Conceptualization and Appropriation, the Evolving use of collaborative Knowledge Management System**, Information and Media Studies University of Arhus; Denmark,2005.
24. David G.Schwartz, **Encyclopedia Of Knowledge Management**,Idea Group Reference USA,2006.
25. Drucker,"**Knowledge .Worker Productivity: the Biggest Challenge**" California Management Review,VOL.41.NO2,1999.
26. Gupta A.K & Govindarajan.V, **Knowledge Flow Within Multinational Corporation**, Strategic Management Journal,Vol 21,N 4,2000.
27. Herschel,RJ. **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors For Knowledge Management *information strategy**,the executive journal, Vol 16,Issue 4,2000.
28. Jashapara,Ashok, **Knowledge Management An Integrated Approach**, England Prentice Hall,2004.
29. King & Wiliam, "**Playing an Integral Role in Knowledge Management**" Information System Management, VOL 17,Issue 4,2000.
30. Marquardt, Michael J, **Building the Learning Organization**, U.S.,A. , Davis - Black publishing Company,(2002).
31. Misra,D.C,Rama,H,And Manie,K,"**E Knowledge Management Framework for Government Organizations**, Information Systems Management, Spring .Yarmouk University. Data base,2003.
32. Nonaka,Ikojiro & Takouchi,Hiroataka, **Hitotsubachi on Knowledge Management** Singapora, John Wiley and Sons (Asie),Pte Ltd,2004.
33. Sunessee , Nakkiran N and Sewry,David A,**A Theoretical Framework for Knowledge Management Implementation** ,proceeding of Saicsit,2002.