جامعة مشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

إدارة المعرفة

(2)

**إعداد الطالبة : مجد مرشاق**

**بإشراف الدكتور : سليمان الفارس**

**2009 -2010**

**مخطط البحث :**

1. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
2. مدير إدارة المعرفة
3. أهداف إدارة المعرفة
4. الأخطاء الناجمة عن سوء إدارة المعرفة
5. المنظمة المتعلمة
6. مزايا المنظمة المتعلمة
7. الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنظمة المتعلمة
8. الاستراتيجيات التي تعزز عملية التعلم ونقل المعرفة
9. أسباب جمود واقع العام العربي المعرفي والعوامل التي تيسر العبور إلى مجتمع المعرفة

**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1**- الهياكل التنظيمية:**

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف.ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي.ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل،مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت،.وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها ، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web ، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة (الشكل رقم1).وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

الشكل رقم (1)

الهيكل العنكبوتي

**المركز**

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

\* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

\* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

**مثال :**

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلا تنظيمياً مرنا وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية.وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات ، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفى عام1991،كانت شركة ناشيونال سيمى كوندكتورNational Semiconductor - شركة تعمل في مجال التكنولوجيا- تعانى تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام،وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي،وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة.ولحل هذه المشاكل ، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً،حيث أصبحت إيرادتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة ، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.

2**- الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيدا لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة،عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة.كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمى كون دكتورSemiconductorNational بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

**3- دور القيادة في إدارة المعرفة:**

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة .أما نظريات سلوك القائدBehavioral Theories ،فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفيةFiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقونCoordinator أو مسهلونFacilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

القدرةعلى شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

4**- تكنولوجيا المعلومات:**

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ.كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.أما المرحلة الثالثة (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية..الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ . بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة .

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي،وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Office KnowledgeDepartment Manager

**مدير إدارة المعرفة**

لا بد و لضمان تحقيق المعرفة للأهداف المرجوة منها, و لأجل تأسيس ثقافة المعرفة و تعزيزها و نشرها في كافة أرجاء المنظمة, من وجود وظيفة إدارية تشرف على ذلك, و تعيين مدير مسؤول عن إدارة المعرفة التنظيمية للعمل على تحويل المعرفة التنظيمية إلى أصول تنظيمية قيمة من خلال التركيز على أهميتها و يتبلور هذا التركيز في عدة أمور أهما

1. تخصيص موارد كافية للإنفاق على المعرفة التي تحقق عائداً أفضل.
2. الحصول على المعرفة اللازمة و نشرها و تفسير نشاطات المنظمة للعاملين.
3. تسهيل وصول المعرفة المتاحة و استغلالها بشكل فعال و عدم إعادة اختراع و تكرار الموجود منها.
4. الحصول على دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة و نشاطاتها.

وحتى يمكن تحقيق ذلك فلابد أن يهتم مدير إدارة المعرفة بما يلي :

1. مراقبة وضع المعرفة في المنظمة, من يمتلكها, من أنتجها, و كيف يمكن المحافظة عليها و تحسينها, و طبيعة الهيكل التنظيمي الخاص بها, و الموارد اللازمة لها, و تسهيل وصول العاملين إليها.
2. ضبط تدفق المعرفة للخارج و تولي مسؤولية المحافظة على عد تسربها للمنافسين.
3. تفعيل و تنشيط إنتاج المعرفة من خلال التحدث مع العاملين و نشر المعرفة المتاحة بينهم بما يساعد على التعلم من الأخطاء.

* ***أهداف إدارة المعرفة :***

\* إدارة المعرفة تهدف إلى ما يلي:

1. تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية
3. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية .
4. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق لتقديم الخدمات المطلوبة
5. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
6. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
7. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .

**– الأخطاء الناجمة عن سوء إدارة المعرفة :**

هناك مجموعة من الدراسات توصلت إلى اكتشاف العديد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب . وهي بإيجاز :

* عدم تحديد التعريفات (الإجرائية والعلمية) للمصلحات التي ترد في البحوث والدراسات والتي يتم تداولها بين العاملين
* حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين في المستويات الدنيا والوسطى التي تحتاج إليها.التوهم أن الحواسيب هي المكان التي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر , في حين أن أي حوار أو نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور الذين يستوعبونها بعقولهم.
* عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية أو الكامنة والتي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفق لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال. وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أو استشفافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة.
* قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من قبل من قبل الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين. وكذلك القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة و اختبارها وتطويرها بالاكتفاء باستلامها دون معالجتها أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
* أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها واستخلاص الدروس منها أو على الحاضر من اجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
* أن يحل التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرامج الحديثة على حساب اللقاءات والندوات و الحوار المباشر حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث و الاستماع والإصغاء والإقناع.

**ثالثا - المنظمة المتعلمة :**

يقول (wig,1993) إن المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء و الربحية و هذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث وملاحظة ما يفعله الآخرون وغير ذلك من المصادر المتاحة ثم استغلال ما تعلمته للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب وبكل سهولة ويسر

أما (العلي وآخرون 2006) فيقولون أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغول في تعريف وحل المشكلات وتحقيق التحسين المستمر مما يمكن المنظمة من زيادة جدارتها

ويرى الباحث بأنها المنظمة الماهرة في تطبيق كل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع والتي تسعى لتحقيق الريادة في مجالها

**المنظمة المتعلمة تتميز بمجموعة من القيم :**

1. إن الكل أهم من الجزء والحدود بين الأجزاء قليلة: ليسمح ذلك بحرية تدفق المعلومات والأفكار من خلال التعلم المستمر
2. المساواة :عنصر أساسي في ثقافتها مما يعزز المناخ الآمن والموثوق حتى ولو نتج عن التجريب خطأ فلا بأس بذلك وهذايعزز التعلم كما يندرج ضمن المساواة حرية الوصول إلى المعلومة والمعرفة
3. الثقافة التي تشجع المخاطرة والتحسين والتغيير : فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما

**تبرع المنظمات المتعلمة في القيام بخمس أنشطة أساسية حسب (Garvin,1998)**

1. حل المشكلات: بالاعتماد على الأساليب العلمية أكثر من التخمين والتأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات
2. التجريب : يشمل البحث عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي
3. التعلم من تجارب الماضي : من خلال مراجعة نجاحاتها و إخفاقاتها وتقييمها بشكل جيد وتدوين الدروس المستفادة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها للاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة
4. التعلم من الآخرين : النظر للمنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزاً للتفكير الإبداعي وهذا يحتاج إلى تسهيل المشاركة الواسعة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
5. نقل المعرفة : يجب أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة فيكون لها أثر إيجابي أكثر من لو أنها بقيت بحوزة قلة من الأفراد

**المنظمة التعلمية المبدعة تتبع استراتيجيات متعددة لتعزيز عملية التعلم ونقل المعرفة وإدارة الإبداع أبرزها (الحجازي 2005, الفاعوري 2005)**

1- بناء أنظمة المعلومات والنظم الخاصة بإدارة المعرفة وتطويرها باستمرار بما يتيح مشاركة الجميع في عملية التعلم

2- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة و نقلها: من خلال تشجيع كل فرد بالمنظمة ليصبح راغباً في جمع المعرفة

3- إدراك معنى الإبداع وخصائصه وتؤمن بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر بل للجميع القدرة على الإبداع

1. 4- تشجيع ومكافأة الابتكار فالرغبة بالبقاء في السوق تتطلب توليد مستمر لأساليب جديدة تهدف لتقديم منتجات وخدمات جديدة وطرائق وعمليات أفضل

5- التحول نحو الهياكل الشبكية بدل البيروقراطية لأنها تتيح المشاركة بالمعلومات وتشجيع التعاون

وبناء على ما سبق تعتبر المنظمة التعلمية الإبداعية حاضنة للمبدعين وأفكارهم ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها

فدور هذه المنظمات في إدارة المعرفة لا يقتصر على جمع و خزن وإتاحة المعرفة للمعنيين بل يتعدى ذلك ليشمل القدرة على إبداع المعرفة إي خلق وطرح وتبادل وتطبيق الأفكار الجديدة بشكل سلع وخدمات يمكن تسويقها وتساهم بنجاح المنظمة

وللوصول إلى الإبداع المطلوب لا بد من توفر المعرفة و الأنشطة المتعلقة بإدارتها

**أسباب جمود واقع العالم العربي المعرفي:**

1. نقص في الكادر المناسب للتدريب والتعليم باستخدام التقنية.
2. نقص بالموارد الاقتصادية الكافية للتعليم وللبحث العلمي.
3. ضعف المشاركة العربية باستخدام الإنترنت.
4. ارتفاع نسبة الأمية والأمية المعلوماتية.
5. ارتفاع معدلات البطالة.
6. عدم توفر البنية التحتية لشبكات الاتصال.
7. الافتقار إلى تصنيع ماديات وبرمجيات تقنية المعلومات.

**العوامل التي تيسر العبور العربي إلى مجتمع المعرفة:**

1. الارتقاء بمستوى التعليم وتطوير البرامج.
2. سياسات حكومية وطنية للمعلومات ولتقنية المعلومات ( وذلك يكون بالتعاون بين القطاعين العام والخاص).
3. ضرورة إيجاد مصادر تمويل للتعليم والبحث العلمي ( بدل الإنفاق المفرط على قضايا الأمن وغيرها).
4. خلق وطنية لمحو الأمية المعلوماتية.منظومة معلوماتية ثلاثية الأبعاد ( التعليم العام، التعليم العالي والتدريب المستمر) من خلال برامج
5. الاستمرار في تعديل المناهج والبرامج وتغييرها.
6. ربط التعليم بالصناعة ( من خلال الحواضن، مشروعات الطلاب، المخابر الافتراضية).
7. حرية النفاذ إلى المعلومات.
8. إتاحة استخدام شبكة الإنترنت ( لأنها وسيلة فعالة لتشبيك الباحثين من خلال المؤتمرات والبريد الإلكتروني و تجهيز الشبكات الحاسوبية

**الخاتمة:**

مما تقدم نرى أنه من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة في عالم اليوم بالقدرة على (إدارة المعرفة) بصورة فعّالة، بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الأداء، والإنتاجية، والجودة، التي تشكّل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد، في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة.

وإذا ما أراد العرب أن ينهضوا من كبوتهم الراهنة، وأن يعودوا كما كانوا عبر العصور مصدراً للمعرفة والحضارة، فإن عليهم أن يهتموا أساساً بامتلاك سلاح المعرفة بجميع عناصره، وأن يخرجوا من دائرة استيراد المعرفة والتكنولوجيا ونقلها - وهو ما يفعلوه منذ أكثر من مائة عام - إلى حيّز تطويع التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة مصالحهم الحيوية، ومن ثم الانتقال إلى إنتاج المعرفة وصناعة التكنولوجيا وتطويرها.. ولا نعتقد أن العرب عاجزون عن ذلك، فالأدمغة العربية المهاجرة هي التي تسهم في الإنجازات العلمية والتقنية العالمية الهائلة، وهي قادرة في حالة إيجاد البيئة العربية الملائمة لإبداعها أن تنهض بالواقع العربي المعرفي وأن تضعه على سكة التقدم والتنمية، واللحاق بركب التطور العالمي.. وكل ذلك بحاجة إلى معرفة وإلى إدارة معرفة سليمة وراسخة..