

## إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة التجربة اليابانية نموذجاً

أ.د علي غربي / قوت سهام طالبة دكتوراه م د  
قسم علم الاجتماع - جامعة قسنطينة 2

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الإدارة الحديثة، المؤسسة المعاصرة، المؤسسة  
المعرفية، المعرفة الضمنية.

### تمهيد:

تهدف هذه الورقة البحثية لإظهار الأهمية الكبيرة للمعرفة كمورد  
استراتيجي حيوي وفعال في بقاء وتطور المؤسسات المعاصرة، نظراً  
للتغيرات والتحويلات التي يشهدها عالمنا المعاصر، والتي تقوم أساساً على  
الأصول غير الملموسة، ومن هنا وجب على المؤسسات التكيف مع هذه  
التطورات وإجراء تغييرات في بيئتها الداخلية من حيث الابتكار، زيادة القدرة  
التنافسية، تدريب الموظفين، زيادة المرونة، تحسين الأعمال والأداء... كل  
ذلك في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة تبيان أهمية إدارة المعرفة في  
المؤسسات المعاصرة، مركزين على أهم المداخل الرائدة في مجال إدارة  
المعرفة وهو المدخل الياباني، حيث أن النتيجة الرئيسية لهذه الورقة البحثية  
تبين أن إدارة المعرفة هي أساس النجاح والتطور في العالم المعاصر.  
نظراً للتطورات والتغيرات التي يشهدها عالمنا اليوم في شتى مجالات  
الحياة الإدارية، لم تعد الأساليب القديمة في الإدارة تتناسب وهذه الفقرة

الهائلة التي يشهدها الفكر الإداري الحديث، إذ تم الانتقال من التنظيمات الكلاسيكية القائمة على السلطة والقوة إلى تنظيمات قائمة على المعرفة، وأمام هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن مسايرتها، الأمر الذي تطلب جهازا فعالا يقوم بتنظيم وتسيير هذا المورد الأساسي يعرف بإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى مواكبة العصر الجديد القائم على المعرفة وما يحمله من تغيرات، مما يجعلها تمثل بؤرة اهتمام العديد من المؤسسات التي تجد نفسها ملزمة باستغلال ما لديها من معارف، التي أصبحت المورد الاستراتيجي لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقاءها واستمرارها.

### المحور الأول: الإطار العام للمعرفة وإدارتها

#### 1. عملية الارتقاء المعرفي

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة، والمفاهيم المرتبطة بها، فهناك من يربط بين البيانات، المعلومات، والمعرفة ويعتبرهم شيئا واحدا، وذلك نظرا لنظرة كلا منهم التي تتناسب مع ميوله واتجاهاته، وعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين هذه المصطلحات فإن التفرقة بينها تعد خطوة جوهرية، وفيما يلي محاولة للتمييز بين المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها.

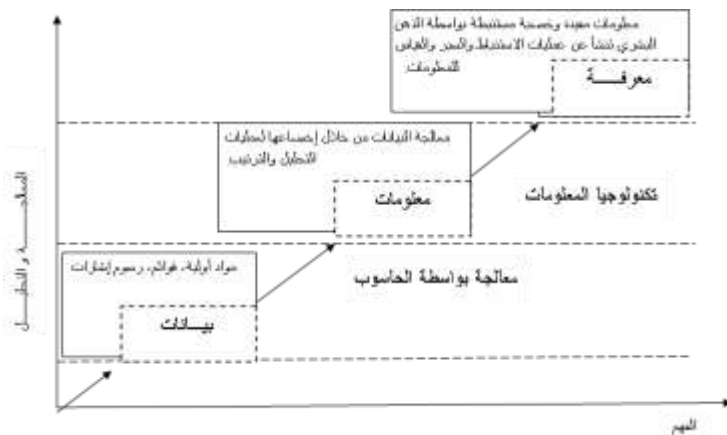
تعرف البيانات على أنها: "عبارة عن المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجرى عليها عمليات معالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة (هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: 2012، 48).

فهي تمثل مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات" (عبد الفتاح المغربي: 29، 2002)، فهي بذلك تمثل مجموعة من الحقائق المجردة التي تعبر عن أحداث معينة بهيئة رموز أو حروف أو أرقام أو رسوم بيانية يتم جمعها من مصادر مختلفة، أي أنها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات.

أما المعلومات فهي المنتج النهائي لنظام المعلومات والنتيجة عن معالجة البيانات الخام، وتستخدم المعلومات كأساس يستند إليه المستخدمون المختلفون سواء كانوا داخليين أو خارجيين في اتخاذ القرارات، فمثلا قائمة كشوف الرواتب والأجور عبارة عن بيانات متنوعة تتم معالجتها بعضها مع بعض كالراتب الأساسي مضافا إليه العلاوات والمخصصات والزيادات المختلفة الأخرى مطروحا منها الاقتطاعات والخصميات الأخرى ... بصورة تعطينا معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات المنافسة (محمود حسين الوادي زكريا أحمد عزام وآخرون: 27، 2009)

إذا كانت المعلومات هي نتاج معالجة البيانات، فإن المعرفة هي نتاج معالجة المعلومات، إذ أن المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم " ( سيد صابر ثعلب: 38، 2011). فمن الملاحظ أن هناك علاقة ارتباطية تتبلور ما بين البيانات، المعلومات والمعرفة، ويمكن من خلال الشكل الآتي أن نوضح هذه العلاقة:

شكل رقم(01): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: إعداد الباحثين.

## 2. أنواع المعرفة

من خلال ما تقدم نلاحظ أن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا، لأن إدارة المعرفة ليس لها شكل ولا يمكن وضعها في إطار واحد . وقد أجمع الباحثون في حقل إدارة المعرفة على وجود تصنيفات عدة للمعرفة، سيتم استعراض أهمها في العناصر التالية:

### أ. المعرفة الضمنية taxit

ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في النماذج العقلية، الخبرات والاعتقادات والقيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها وترميزها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلا من خلال الاستعلام والمناقشة والاحتكاك مع صاحب المعرفة (أحمد همشري:2013، 66). وهناك من يعرفها على أنها المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي وتتعلق بالمهارات

الفنية والحركية والحسية، وهي تكمن داخل الإنسان ويصعب نقلها أو تحويلها للآخرين" (شريف كامل شاهين: 2014، 26).

### ب. المعرفة الصريحة أو الظاهرة Explicit

وتتعلق بما هو موجود ومخزن في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل (عصام نور الدين : 2010، 14)، وهي أيضا "المعرفة الرسمية القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة . ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ. كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها " (ربحي مصطفى عليان: 2008، 78).

### 3. تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة واختبارها، تصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات " (إبراهيم بدر شهاب الخالدي : 2011، 54)، وهي أيضا "مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج، إعادة استخدام وإمدادات المعرفة في الشركة" (نجم عبود نجم: 2009، 494).

يركز هذا التعريف على بعدين أساسيين، الأول قائم على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، والثاني قائم على المعرفة الضمنية والتفاعل الإنساني، بحيث أنه يجب على المؤسسات الاعتماد على كل ي البعدين حتى تستطيع أن تحقق الاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة.

فإدارة المعرفة هي العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوليد المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، اعتمادا على الخبرات المتمثلة أساساً في رأس المال الفكري، وهذه المعرفة تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والتي تعمل كمزيج مشترك وتستخدم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المؤسسات، وتساعد على التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى أداء العمل وتحقيق الجودة وكسب ميزة تنافسية.

#### 4. أثر إدارة المعرفة على المنظمة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في أبعاده المختلفة، كالأفراد، العمليات المنتجات والأداء العام:

#### أ. أثر إدارة المعرفة على العاملين

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها (خضر مصباح الطيطي: 2010، 119):

➤ تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعلم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتتمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

➤ تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة، وهذا يأتي بسبب تطوير إمكانياتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل.

## ب. أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، وهذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد (عبد الرحمن الجاموس: 2013، 169):

➤ **أثر إدارة المعرفة في فاعلية العمليات الإنتاجية:** تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينجم عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة.

➤ **أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية:** إن إدارة المعرفة بصورة فعالة تمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤة من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة، والانفتاح أكثر لمواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

➤ **أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات الإنتاجية:** بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل وتطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

### ج. أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية التي تقدمها المنظمة، وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما (خضر مصباح الطيبي: 2010، 124):

➤ **تأثير إضافة قيمة للمنتجات:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الشركات لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها وذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق.

➤ **التأثير على المنتجات المبنية على المعرفة:** لإدارة المعرفة تأثيرا كبيرا على المنتجات والتي تكون مبنية ومصنوعة من المعرفة . إذ أن المنتجات المبنية على المعرفة تلعب دورا مهما في كثير من الأحيان في شركات التصنيع التقليدية.

د. أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي (عبد الرحمن الجاموس: 2013، 171).

➤ **الآثار المباشرة على الأداء المنظمي:** حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، وأيضا عندما تتواءم استراتيجية الأعمال في المنظمة، وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

➤ **الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي:** تنتج عادة الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف.



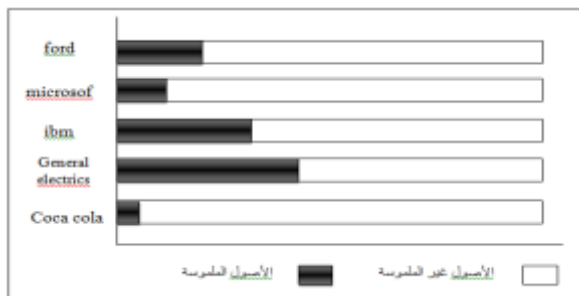
## المحور الثاني: أهمية تطور إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة

### 1. أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة المعاصرة

في ضوء اقتصاد المعرفة والأعمال المعولمة، تتعرض المؤسسات اليوم للعديد من التحديات من أجل البقاء والنمو، حيث أصبحت تعيش في بيئة شديدة التنافس، ومن هنا تضطر المؤسسات إلى ابتكار وتطوير تقنيات جديدة لمواجهة تلك التحديات وغيرها.

ومن هنا اتجهت أغلب المؤسسات للتحول نحو الأصول غير الملموسة، والتي أصبحت مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، ففي فترة الثمانينات من القرن الماضي كانت أغلب الشركات مرتبطة بالتملكات المادية وذلك بنسبة (60%) والباقي كان مرتبطا بالموارد الفكرية غير الملموسة؛ أما اليوم فقد انقلبت الموازين بشكل كبير، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد على الروافد الفكرية وذلك بنسبة (80%) والباقي مرتبط بالموارد المادية الملموسة، ومن هنا تبرز أهمية الموارد غير الملموسة في المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (02) العلاقة بين الموارد الملموسة وغير الملموسة في الشركات العالمية



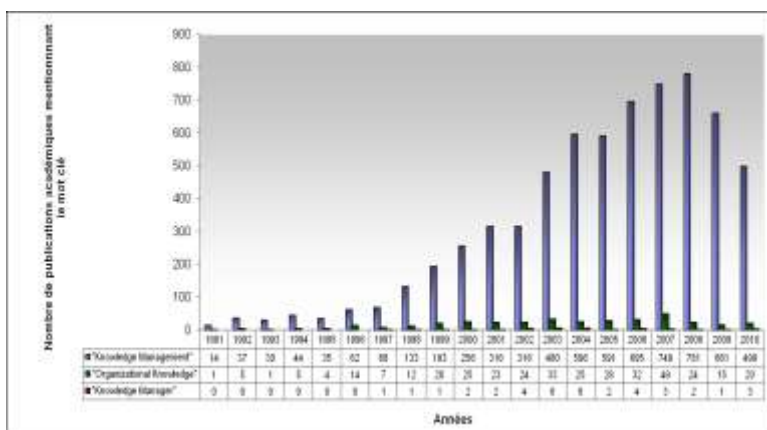
**Source:** Danijela Jelenic, the importance of knowledge management in organizations, international conference management, knowledge and learning, 2011, p03

من خلال هذا الشكل يتضح جليا أن الموارد غير الملموسة هي العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات، حيث أن أغلب الشركات تركز على البيانات والمعلومات والمعرفة عن الموارد المادية الملموسة، فالمعرفة هي الطريق لفهم المشكلات ومصدر التنافسية وميزة النجاح والريادة واتخاذ القرارات.

## 2. التطور الأكاديمي في مجال إدارة المعرفة

مع اتساع دائرة الثورة المعلوماتية تزداد بشكل طردي معها دائرة الاهتمام بمجال إدارة المعرفة، حيث أصبح يحكم على مستوى تطور المجتمعات وحضارتها بالكم المعرفي الذي يحمله في منظومته الفكرية ويمدى تطويره لهذه المنظومة، ومن هنا اتجهت أغلب الدول للبحث العلمي في هذا المجال ومحاولة الاستثمار فيه، ويمكن توضيح مدى التطور الأكاديمي في مجال إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): التطور الأكاديمي في مجال إدارة لمعرفة



Source :[http://http:km.typepad.com,\(27-01-2015\)a](http://http:km.typepad.com,(27-01-2015)a) 14.55

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها، حيث نلاحظ وجود تطور مستمر وسريع في البحوث العلمية في مجال إدارة المعرفة منذ سنة 2000، ومن المتوقع أن تزيد خلال السنوات القادمة.

### 3. المؤسسات المعرفية: سمة المؤسسات المعاصرة

تقوم المؤسسات المعرفية أساساً على المعرفة باعتبارها محور تحولات المجتمعات والاقتصاديات حول العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، فقد شهد القرن الواحد والعشرون اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم، وذلك راجع للتغيرات السريعة في البيئة والتي لا يمكن مواكبتها بالطرق التقليدية القديمة.

ويمكن توضيح ميزة الشركات المعرفية مقارنة بالشركات التقليدية التي لم تستخدم التطبيقات المعرفية في الجدول التالي:

جدول رقم (01) ميزة المؤسسات المعرفية عن الشركات التقليدية

المتحقق %	الشركات المعرفية	متوسط الشركات التقليدية	المعيار
17.2	6.91%	2.54%	نسبة الربح قبل الضريبة
13	14.145 جنيه استرليني	12.590 جنيه استرليني	متوسط الأجر
33	86.625 جنيه استرليني	64.912 جنيه استرليني	المبيعات لكل عامل
76	3.198 جنيه استرليني	1.815 جنيه استرليني	صافي الربح لكل عامل

Source giss s,learning and development in work and organization,,palgrave maemillan,john wiely and sons,inc,2002,p24.

وفي دراسة أخرى عن مجموعة من أكبر الشركات العالمية عددها (25) شركة تبنت تطبيقات إدارة المعرفة وموزعة على دول العالم بواقع (15) شركة في أمريكا، 3 شركات في السويد، 2 شركتان في الدنمارك، 2 شركتان في اليابان، شركة في انكلترا، شركة في إيطاليا وشركة واحدة متعددة الجنسيات) كانت هذه الشركات من خلال استثماراتها الكبيرة في مجال إدارة المعرفة تنصب على تحقيق الآتي:

جدول رقم (02): الأهداف المعرفية للشركات الكبيرة.

نوع الهدف	عدد ونسبة الشركات
بناء ثقافة للمشاركة المعرفية	9 شركات، بنسبة 31.9 %
خلق وظائف تستند إلى ثقافة المعرفة	3 شركات، بنسبة 10.3 %
خلق بيئة خاصة لنقل المعرفة الكافية	4 شركات، بنسبة 13.8 %
الحصول على معرفة إضافية عن الزبائن	8 شركات، بنسبة 27.6 %
قياس عمليات خلق المعرفة والموجودات غير المادية	4 شركات، بنسبة 13.8 %
استخدام المعرفة لخلق مردودات مادية	1 شركة، بنسبة 3.5 %

المصدر: حسين عجلان حسن: 2008:84

من خلال الجدول يتضح لنا أن الشركات المذكورة عملت على تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المعرفية لها، حيث انصب جل اهتمامها على مبدأ المشاركة في المعرفة المتواجدة داخل المؤسسة، ثم بعد ذلك توجهت هذه الشركات إلى الحصول على معرفة إضافية عن الزبائن وذلك بنسبة 27.6 %، وهذا يعكس مدى اهتمام هذه الشركات بالزبائن ومحاولة الاستجابة لرغباتهم ومن ثم تحقيق الجودة في الخدمات والسلع المقدمة.

كما أن هذه الشركات تهتم بخلق بيئة معرفية تعتمد على وظائف تستند فيها إلى ثقافة المعرفة، كما أنها تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار المعرفي، كما نلاحظ أن شركة واحدة فقط من تلجأ إلى استخدام المعرفة لخلق مردودات مادية.

### المحور الثالث: التجربة اليابانية في مجال إدارة المعرفة

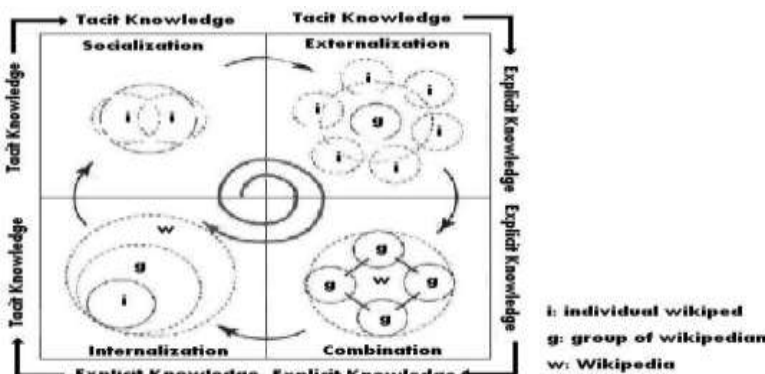
تعد الشركات اليابانية البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة، وكان ذلك نتيجة للأبحاث التي قامت بها مجموعة من الباحثين ومن أبرزهم نوناكا عام 1991، إذ تعد ممارساته الدخلى الياباني لإدارة المعرفة، وسيتم طرح هذا

المدخل لاستبيان خصائصه الأساسية من خلال عرض ثلاث عناصر أساسية وهي:

## 1. نموذج SECI

يقول نوناكا أن خلق المعرفة يقوم على 4 عمليات أساسية، نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (03) نموذج SECI



Source: ikujiro nonaka, nolioru konno, the concept of “ba” building a foundation for knowledge creation, California management review, vol40 ,n03 ,spring ,1998, p43

وفيما يلي توضيح مختصر لنموذج seci: (علي عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان عمري: 43، 2009).

- أ. التنشئة **socialization** : وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- ب. التجسيد **externalization** : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- ت. الترابط **combination** : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

ث.التذويت internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات استراتيجية.

## 2. مفهوم ba

يطلق نوناكا على الفضاء المتقاسم مفهوم "ba"، وهو كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان place، إلا أن دراسة نوناكا قدمت مفهوم "با" لا يعني المكان وإنما يعني الفضاء المتقاسم. أي أنه المكان (الذي قد يعني الفرد أو الجماعة أو الشركة)، وفضائه بكل ما يعنيه من لملموسات متمثلة في العلاقات المنبتقة بين الأفراد أو الفرق أو الشركة وبيئتها (نجم عبود نجم: 2008، 501، 500).

وحسب نوناكا فإن مفهوم الفضاء المتقاسم "ba" يوجد على مستويات متعددة ومتدرجة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (05) مستويات الفضاء المتقاسم "ba"



المصدر: (نجم عبود نجم: 2008، 503)

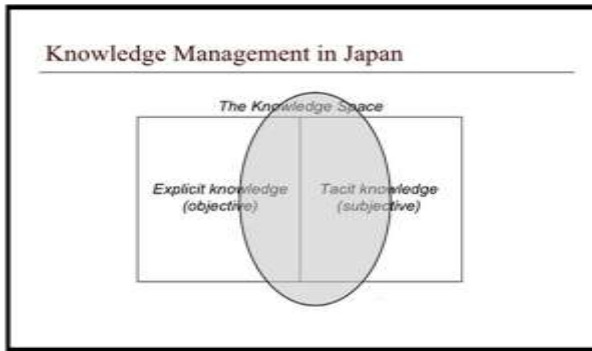
وتعمل الشركات اليابانية على توليد المعرفة الضمنية من خلال الفرق المتعددة معتمدة في ذلك على ما أسماه نوناكا "غزارة المعلومات"؛ بمعنى تقاسم المعلومات بين أفراد المؤسسة، وهذا يضمن الفضاء المتقاسم "ba".

ولعل الأهم في هذا المفهوم هو التمييز بين المعلومات والمعرفة . فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، حيث يمكن للمعلومات أن تتحول إلى معرفة من خلال ارتباطها بالفضاء "ba" أو فضاء العلاقات والتفاعلات بين أفراد المؤسسة، أي: المعرفة = معلومات + مفهوم ba بمعنى أن الشركات اليابانية تعتمد في إنشاء المعرفة على ثلاثة مستويات تصاعدية أساسية فالفرد في المؤسسة يعمل مع الجماعة ليكون "ba" الفريق، ومجموعة الفرق تكون لنا "ba" الشركة، والشركات هنا تشكل لنا بيئة السوق "ba".

### 3. التركيز على المعرفة الضمنية

تقوم التجربة اليابانية في مجال إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية، وهذا نابع من الثقافة العامة لليابانيين، والتي تشجع روح الفريق والمسؤولية الجماعية والترابط العميق بين الجماعات، ويتضح ذلك من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة المشتركة، وليس هذا فحسب بل تعداه إلى توليد وخلق المعرفة وهذا ما يؤكد نوناكا في كتابه "الشركات الخالقة للمعرفة". ويمكن توضيح المدخل الياباني في مجال إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(06): المدخل الياباني في مجال إدارة المعرفة



Source: [http://http://fr.slideshare.net,\(27/01/2015\) a 15.00](http://fr.slideshare.net,(27/01/2015) a 15.00)

نلاحظ من خلال الشكل، أن المدخل الياباني مدخل قائم على الجماعة الصغيرة أو فرق العمل الممتدة إلى الجماعة الكبيرة (الشركة)، مما يجعل المعرفة الضمنية للشركة قاسما مشتركا لفهم الغرض والأهداف وكذلك للتعاون بين الأفراد في كل أنحاء الشركة.

### الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة بما يلي:

1. أصبحت المعرفة التنظيمية تعد على أنها أصلا مهما من أصول المنظمة، إذ زادت نسبة هذا الأصل إلى أكثر من (90 %) من إجمالي أصول بعض المؤسسات العالمية.
2. إن المؤسسات المعرفية تنصدر اليوم قائمة كبريات الشركات العالمية بفعل ما تمتلكه من رأس مال معرفي.
3. إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأصل المعرفي للمؤسسات المعاصرة واستكشاف الكنوز المعرفية التي تمتلكها تلك المؤسسات وضمان استخدام الأصل المعرفي في رفع مستويات الأداء المنظمي في كافة المجالات.
4. تعد عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكاليه رئيسية وتهدد إدارة المعرفة وتشكل ال خطر الرئيسي بفقدانها ، وعليه يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها.
5. من أهم الدروس التي تقدمها التجربة اليابانية في مجال إدارة المعرفة هو حاجة المنظمات إلى الاستثمار في الرأسمال المعرفي والتركيز على المعرفة الضمنية التي يمتلكها أفراد المؤسسة ومحاولة تحويلها إلى معرفة صريحة.



## خاتمة

يتبين لنا من خلال كل ما سبق أن رأس المال الحقيقي للمؤسسات المعاصرة هو رأس مالها المعرفي، الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانتها، وبالتالي تحقيق التطور والازدهار، فالمعرفة هي الميزة التنافسية الأنسب لعصر المعرفة.

ومن هنا يجب على المؤسسات المعاصرة ألا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة لاستثمار في هذا الحقل لأنها تحقق منافع واسعة جداً، وأن المؤسسات التي تهمل تنفيذ ذلك سوف تتحمل خسائر كبيرة على مستوى العائدات والزبائن... الخ. وسوف تفقد مكانتها في السوق العالمية. ومن هنا نأمل من مؤسساتنا الوطنية أن تأخذ بإدارة المعرفة في حياتها المهنية اليومية.

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة، دار أسامة، عمان-الأردن، 2011،
2. احمد همشري: إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2013.
3. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة إثراء، عمان-الأردن، 2008
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي : إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد، عمان-الأردن، 2010.
5. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2008
6. سيد صابر ثعلب: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، عمان-الأردن، 2011
7. شريف كامل شاهين : مجتمع المعرفة وقضاياها المعاصرة، ج1، دار الجوهرة، القاهرة-مصر، 2014 .
8. عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان -الأردن، 2013

9. عبد الفتاح المغربي : نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
10. عصام نور الدين : إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، عمان-الأردن، 2010 .
11. علي عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان عمري : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009 .
12. محمود حسين الوادي : زكريا احمد عزام وآخرون، نظم المعلومات ودورها في تطوير الأعمال وتنميتها، مكتبة المجتمع العربي، عمان-الأردن، 2009 .
13. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، الوراق، عمان-الأردن، 2008
14. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الالكترونية: استراتيجيات-الوظائف-المجالات، اليازوري، عمان-الأردن، 2009.
15. نعيم إبراهيم الظاهر : إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2009
16. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي : نظم إدارة المعلومات : منظور استراتيجي، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2012.
16. Ikujiro Nonaka, nolioru konno, the concept of "ba" building a foundation for knowledge creation, California management review, vol40, n03, spring, 1998
17. Giss s, learning and development in work and organization, Palgrave Maemillan, John wiely and sons, inc, 2002
18. Danijela Jelenic, the importance of knowledge management in organizations, international conference management ,knowledge and learning, 2011  
http:// http:km.typepad.com
19. http:// <http://fr.slideshare.net>.