

جامعة الملك عبدالعزيز
مركز الدراسات الاستراتيجية

سلسلة نحو مجتمع المعرفة (٥٧)

سمسرة المعرفة

١٤٣٤ هـ / ٢٠١٣ م



نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها

مركز الدراسات الاستراتيجية

جامعة الملك عبدالعزيز

الإصدار السابع والخمسون

سمسرة المعرفة

ردمك: ١٦٥٨-٣٥٦٦
رقم الايداع: ١٤٢٨/٢٦٧٣

تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته
تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتحليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قرينة

(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)



(كلمة)

معالي الأستاذ الدكتور اسامة بن صادق طيب مدير الجامعة

من المسلم به أن دخول تقنية الاتصالات والحاسبات بشتى أنواعها إلى المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة قد أسهم بدرجة كبيرة في إحداث طفرة نوعية في توظيف وتسخير المعلومات للارتقاء بجودة حياة المواطن وتطوره ورفاهيته ، وساعد في تحول قطاعات كثيرة من المملكة عن الأنماط التقليدية للمعرفة بدرجة أو أخرى . ومن المعروف أن مجتمع المعلومات يتطلب أساسي لإقامة مجتمع المعرفة الذي نسعى جاهدين لإقامته في بلادنا . و التحول إلى مجتمع معرفي له متطلبات عديدة ، ومن أهمها فيما يتعلق بالجامعة :

- نظام تعليمي يوفر ركائز المعرفة وآلياتها ويعمق توظيفها .
- أجهزة فعالة للبحث والتطوير في كل كيانات الدولة العامة والخاصة .
- خطة إستراتيجية لإحداث تغيير جذري في بنية التعليم العالي وأنظمتها .

وتفخر جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بأنها بدأت منذ عدة سنوات مسيرتها على طريق التطوير والتحديث في كل مجالاتها العلمية والتعليمية والبحثية وفي ميادين خدمة المجتمع بعد أن اتخذت من التخطيط الإستراتيجي منهاجاً ، ومن التطوير هدفاً وغاية ، تحقيقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة . وقد حققت - بفضل الله - خلال سنوات قلائل نقلات كمية ونوعية على جميع المستويات المحلية والعالمية . وقد شهدت الأعوام الأخيرة توسعات أفقية ورأسية للجامعة ، من إنشاء لوكالات جديدة للجامعة ، وعمادات ، ومراكز بحثية متميزة ، ومعاهد ، وإنشاء كليات وتأسيس جامعات جديدة ، واستحداث أنماط جديدة من التعليم الجامعي ، ومسارات أكاديمية ، وتطوير للمناهج ، واعتماد التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد ، واستحداث برامج جديدة في الدراسات العليا ، وتطوير لبقية البرامج ، وقبل ذلك كله فقد قطعت الجامعة شوطاً بعيداً في مجال تحقيق هدفها للتحول إلى جامعة بحثية وجامعة إلكترونية ، إضافة إلى إقامة شراكات جديدة في مجال التعاون

ز

الرقم : Ref.: التاريخ: Date: المشفوعات: Encl.:



البريد الإلكتروني : E-mail :
president-office@kau.edu.sa

ص . ب : ٨٠٢٠٠ جدة - ٢١٥٨٩
P.O.Box: 80200 Jeddah: 21589

فاكس : ٦٩٥١٩٩٦
Fax.: 6951996
٦٩٥٢٠٠٩ / ٦٩٥٢٠٠٨ : ت
٦٩٥٢٠٠٨ / ٦٩٥٢٠٠٩ : ت
6952008/6952009 : ت



مكتب مدير الجامعة

الدولي ، ومؤتمرات ولقاءات علمية متتالية تعقد في رحاب الجامعة وغير ذلك كثير من النشاطات الأكاديمية التي يتطلبها التحول إلى مجتمع معرفي .

وفي إطار السعي نحو مجتمع المعرفة ، فقد حددت أهداف الجامعة عموماً في التعليم وتنمية المجتمع وإثراء ونشر المعرفة من خلال التركيز على النشاطات البحثية . فتلك هي رسالة جامعات البحث التي يحتاج إليها مجتمع المعرفة .

وإذا كانت جامعة الملك عبدالعزيز ، المعروفة بمبادراتها الرائدة في تطوير الأداء العلمي والأكاديمي والتخطيط الاستراتيجي ، تعرف طريقها إلى مجتمع المعرفة والذي تسير عليه منذ سنوات ، فقد رأت من واجبها وفاءً برسالتها في نشر الثقافة العلمية وثقافة التطوير ، أن تساهم في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا ، فبادرت إلى إصدار سلسلة من الدراسات العلمية التي تضع الأسس السليمة لإقامة مجتمع المعرفة في بلادنا ، وتعريف مؤسسات المجتمع المعنية بالآليات والتقنيات التي اعتمدتها الدول المتقدمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، والتعريف بالمدلولات العلمية الصحيحة للمصطلحات والاتجاهات الجديدة التي شاعت مؤخراً في أدبيات البحث العلمي والتنمية والتطوير التقنية والتي يتعين علينا جميعاً الأخذ بها ، وتطبيق ما يصلح منها لمجتمعنا طالما أنه لامتصاص لنا من اتخاذ التقنية الحديثة والتطوير سبيلاً للتقدم والتنمية ، وطالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء .

إن جامعة الملك عبدالعزيز لترجو أن تكون سلسلة " نحو مجتمع المعرفة " هادياً ودليلاً لكل من ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة من مؤسساتنا الوطنية والعربية .

نسأل الله السداد والتوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا وامتنا العربية .

مدير الجامعة

أ. د / أسامة بن صادق طيب

ح

Encl.: المشفوعات:

Date: التاريخ:

Ref.: الرقم:



E-mail: البريد الإلكتروني :
president-office@kau.edu.sa

ص.ب. ٨٠٢٠٠ جدة ٢١٥٨٩
P.O.Box: 80200 Jeddah: 21589

فاكس: ٦٩٥١٩٩٦
Fax.: 6951996

٦٩٥٢٠٠٩/٦٩٥٢٠٠٨
٦٩٥٢٠٠٨/٦٩٥٢٠٠٩

تقديم المشرف على السلسلة

تقدم سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة والتي راجت في العقود الأخيرة من جراء الإقبال واسع النطاق على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتي كان لها أبلغ الأثر في تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية، وهي المعارف الجديدة التي تحولت بسرعة إلى سلعة أو خدمة أو هيكلية أو طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أية دولة وثروتها تتمثل في رصيدها المعرفي. وكان لزاماً على بلادنا / المملكة، والدول العربية بصفة عامة، أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة لكي تبلغ المكانة العالية التي تطمح إليها في العصر الحالي.

وقد أدركت حكومة خادم الحرمين الشريفين منذ سنوات أن التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنمية المستدامة فبادرت إلى التوسع في التعليم العام والعالي بكل مستوياته وأنماطه الجديدة، وأنشأت الجامعات في كل مناطق المملكة وأقامت لها فروعاً في كل المدن والمحافظات، وأعدت برامج طموحة للابتعاث إلى مختلف الدول المتقدمة علمياً وتقنياً، وهي البرامج التي بدأت تؤتي أكلها بفضل الله. حيث بدأت طلائع الخريجين تصل إلى المملكة. وأصبح لدى المملكة جامعات حكومية وخاصة الكترونية بالكامل، وجامعات بحثية بالكامل على أعلى مستوى علمي وتقني. وأغدقت في الإنفاق على البحث العلمي وتشجيع العلماء، في نهضة علمية واسعة النطاق وغير مسبوق.

وقد ظهر أثر هذه النهضة العلمية المباركة واضحاً بصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وفي مقدمتها بطبيعة الحال جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بما لها من ريادة مبكرة في تطوير التعليم العالي في المملكة منذ نشأتها، وقد نصت في الرؤية المستقبلية للبحث العلمي



على أن تكون الجامعة الأولى للبحث العلمي على مستوى العالم العربي وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامي في إطار الهدف البعيد للجامعة وهي أن تصبح جامعة الملك عبدالعزيز الرائدة في كافة برامجها على مستوى المملكة والعالم العربي، وهو ما يتضح من تحولها السريع / في غضون أعوام قليلة / إلى جامعة بحثية وجامعة الكترونية تعتمد التعلم الإلكتروني في مناهجها والتعليم عن بعد، وإنشاء مراكز تميز بحثي في التخصصات العلمية والتقنية الجديدة، واعتماد التخطيط الاستراتيجي منهاجاً لأعمال التطوير في كل القطاعات، وسعيها الدؤوب لاستقطاب العلماء البارزين في التخصصات العلمية الدقيقة والتقنيات الجديدة، وحصول الكثير من برامجها التعليمية على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وإنشاء الحاضنات، وعقد شراكات مع الجامعات المرموقة ومراكز البحوث الدولية، وتضاعف أعداد الأوراق العلمية التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس في المجالات المصنفة دولياً في نظام ISI، وتوالي الانجازات العلمية والطبية في وحدات الجامعة المتخصصة، وتكاثر براءات الاختراع المسجلة بأسماء الباحثين في الجامعة، وإنشاء مراكز لتشجيع الموهوبين وتنمية مهاراتهم، وراح علماء المملكة وطلابها ومبتعثوها يحصدون الجوائز العلمية في الداخل والخارج ... إلى غير ذلك من مؤشرات وشواهد التقدم العلمي والارتقاء المعرفي (الذي تحقّقه جامعة الملك عبدالعزيز في سعيها الحثيث للوصول إلى العالمية) وهي كثيرة بفضل الله، والتي تعني بكل وضوح أننا قد بدأنا بالفعل في إقامة مجتمع المعرفة الذي دعت إليه وبشرت به سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" منذ صدورهما في عام ١٤٢٥هـ.

لقد أصدرت جامعة المؤسس هذه السلسلة من الدراسات القيمة كجزء من رسالتها العلمية في نشر الثقافة العلمية الجادة، بهدف وضع الأسس العلمية لإقامة مجتمع المعرفة في المملكة وفي العالم العربي بعامّة، من خلال التعريف بالمفاهيم الصحيحة بالآليات المستحدثة والوسائل الفعالة لإقامة التنمية الشاملة والمستدامة، والتنظيمات المؤسسية والمبادرات التطويرية والمنتجات الرقمية وغيرها من ركائز النظام المعرفي العالمي، وصولاً إلى تأسيس مجتمع معلومات عربي على أسس علمية وقواعد وقيم سليمة. ومن هنا فإن هذه الدراسات تتوخى دائماً تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم واستخدام

هذه الآليات الجديدة في المملكة وكيفية الاستفادة منها في تنفيذ برامجها التنموية التزاما بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

المشرف على سلسلة "نجوم مجتمع المعرفة"

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

المحتويات	رقم الصفحة
تصدير معالي مدير الجامعة	ز
تقديم المشرف على السلسلة	ط
مقدمة	١
الفصل الأول: إطار عمل المعاملات المعرفية	٧
المحاور الرئيسية لاستخدامات المعرفة	١٠
أبعاد المعرفة	١١
إطار عمل المعاملات المعرفية	١٥
الأنشطة المتعلقة بالمعرفة	١٩
الفصل الثاني: سمسرة المعرفة	٢٧
سمسرة المعرفة	٢٩
خصائص عملية سمسرة المعرفة	٣٠
فوائد سمسرة المعرفة	٣٣
مهام سمسار المعرفة	٣٤
لماذا يحتاج العالم إلى سمسرة المعرفة	٣٥
من هو سمسار المعرفة ؟	٣٦
المهارات المطلوبة في وسطاء المعرفة	٣٧
الفصل الثالث: استراتيجيات سمسرة المعرفة	٤١
متطلبات نجاح عملية سمسرة للمعرفة	٤٣
نماذج سمسرة المعرفة	٤٥
المبادئ الأساسية لنقل المعرفة	٥١

المحتويات	رقم الصفحة
استراتيجيات سمسة المعرفة	٥٣
الفصل الرابع: استخدام سمسة المعرفة في مراجعة وتطوير	
السياسات العامة في المملكة	٦١
مفهوم السياسة العامة	٦٣
أهمية المعرفة في تطوير السياسات	٦٥
وضع الأجندة السياسية أو جدول الأعمال	٦٥
تطوير السياسات العامة	٦٦
تحليل السياسة العامة	٦٦
عناصر السياسة العامة	٦٦
مراحل صنع السياسة العامة	٦٨
الفجوة بين السياسة العامة والعلم	٧٥
استخدام نموذج سمسة المعرفة لدعم تطوير السياسات العامة	٧٥
أمثلة للسياسات التي يمكن تطويرها في المملكة العربية السعودية	
باستخدام سمسة المعرفة	٧٨
إطار عمل تطوير السياسات المبني على الأدلة الناتجة	
من البحث العلمي	٧٩
الملحقات	٨٥
ملحق أ: نماذج تحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة	٨٧
ملحق ب : المعرفة التنظيمية	٩٣
ملحق ج: دورة المعرفة	١٠٨
ملحق د : استراتيجيات نقل المعرفة	١١٧
المراجع والهوامش	١٢٣

المقدمة

المقدمة

المقاصد العامة من البحث هي التعرف على مفاهيم عملية نقل المعرفة من المؤسسات المنتجة لها إلى المؤسسات المستفيدة منها والتي تعد من العمليات المعقدة، نظرا لأن المعرفة تتشكل من خلال أنماط متفردة من العلاقات، والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة، والقوانين، واللوائح، والثقافة المنتشرة والفعالة داخل المؤسسة. كما تشمل المعرفة مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة في المؤسسة، والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط، وعمليات تجارية وتخصصية.

وتهدف "سمسرة المعرفة" إلى البحث عن حلول لمشكلات تم التعامل معها في مجالات وصناعات أخرى، بدلا من إختراع هذه الحلول من جديد، ويتعدى مجال سمسرة المعرفة من البحث عن أفضل الممارسات، والقياسات المقارنة، إلى مجالات أخرى عديدة مثل كيفية البحث عن المعلومات وكيفية استخدامها. ويعرض هذا البحث طرق استخدام المؤسسات لنهج سمسرة المعرفة كآلية فعالة من آليات القوة الناعمة، وكآلية لتحسين العمليات الإدارية للمؤسسات.

الفصل الأول: إطار عمل المعاملات المعرفية

وفى هذا الفصل يتم بحث المحاور الرئيسة لاستخدامات المعرفة وأبعادها وإطار عمل المعاملات المعرفية والأنشطة المتعلقة بالمعرفة. ويركز إطار عمل المعاملات المعرفية على كيفية الربط بين المؤسسات المنتجة للمعرفة والمؤسسات المستخدمة لها في سياق المعاملات "transactions" بين الطرفين، بمعنى تبادل المعرفة ذات الصلة بدعم قرار معين مطلوب اتخاذه، أو دعم مشروع معين تقوم الجهة المستفيدة بتنفيذه، حيث يجب أن تكون المعرفة المتبادلة مركزة بصورة كبيرة على المساعدة في اتخاذ ودعم القرارات المتعلقة بالسياسة المطلوب مراجعتها أو تطويرها فقط.

الفصل الثاني: سمسرة المعرفة

وفى هذا الفصل تم بحث توضيح مفهوم سمسرة المعرفة والذي يختلف من فرد إلى

آخر طبقا لمجال عمل كل منهم ومكان تطبيق المعرفة، وسياق تطبيقها، والاتجاهات العامة لاستخدام نتائج وأدلة البحث العلمي في حل المشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع. إن سمسار المعرفة هو الوسيط الذي يربط بين الأفراد المنتجين للمعرفة والأفراد المستخدمين لها. ففي السياق الاجتماعي والسياسي، خاصة في قطاع التنمية يوجد تأكيد على أهمية نشر واستخدام البحث العلمي في تسهيل تطوير السياسات، وذلك لربط احتياجات عملية وضع السياسات بعناصر البحث، بالإضافة إلى إدارة حوار عام بين جميع الأطراف ضمن هذه العملية. كما تم بحث وتوضيح خصائص عملية سمسرة المعرفة، وفوائدها، وأسباب إحتياج العالم لها، ومهام سمسار المعرفة والمهارات المطلوبة في وسطاء المعرفة.

الفصل الثالث: استراتيجيات سمسرة المعرفة

وفى هذا الفصل تم بحث متطلبات نجاح عملية سمسرة المعرفة والتي تشمل قوة الأدلة المستخدمة في الأبحاث المنتجة للمعرفة، والالتزام بالتقييم المستمر لجدوى دور وسيط المعرفة، ومصادقية الوسيط الذي يقوم بعملية سمسرة المعرفة. كما تم بحث النماذج المختلفة لسمسرة المعرفة، حيث لا يوجد نموذج مثالي واحد يناسب جميع الحالات التي تستدعي سمسرة المعرفة، فالمهارات المطلوبة ونوع الأنشطة في عملية سمسرة المعرفة تعتمد في الأساس على السياق الذي يتم فيه نقل المعرفة من المؤسسة المنتجة لها إلى المؤسسة المستخدمة لها. هذا بالإضافة إلى أنه تم بحث المبادئ الأساسية لعملية نقل المعرفة من المؤسسة المنتجة لها إلى المؤسسة المستخدمة لها، كما تم بحث استراتيجيات سمسرة المعرفة حيث تؤدي أي من استراتيجيات سمسرة المعرفة مجموعة من الوظائف المتكاملة التي قد تتناسب مع أي من القضايا المختلفة، أو تتناسب مع قضية واحدة في أي من مراحل تطورها، وقد تم ترتيب تلك الاستراتيجيات وفقا للزيادة في بناء العلاقات بين مصدر المعرفة والمستفيدين منها. وتتيح كل استراتيجية مجموعة من الفرص لوسطاء المعرفة على تقديم الوساطة الفعالة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض القيود على تصوير الاستراتيجيات المختلفة لسمسرة المعرفة على هيئة أنواع مختلفة من المشكلات وتطوير السياسات.

الفصل الرابع: استخدام سمسة المعرفة في مراجعة وتطوير السياسات العامة في المملكة

وفي هذا الفصل تم بحث وجوب قيام الحكومة بتطوير السياسات بناء على حقائق وأدلة قوية تم استنتاجها من البحوث العلمية لهذه المشكلات، وأن لا يتم تطوير السياسات لمجرد الاستجابة للضغط قصيرة المدى، وتم بحث وتوضيح أهمية المعرفة في تطوير السياسات، ووضع الأجندة السياسية أو جدول الأعمال، وعناصر السياسة العامة، ومراحل صنع السياسة العامة والفجوة الموجودة بين العلم والسياسة العامة، وكيفية استخدام نموذج سمسة المعرفة لدعم تطوير السياسات العامة مع التطبيق على الأمثلة في المملكة العربية السعودية.

الملحق أ: نماذج تحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة

يوضح هذا الملحق (ص ٨٧) نماذج تحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة حتى يمكن توضيح عملية نقل المعرفة في صورة نموذج إرتباط بسيط بين مجموعة من العناصر التي تندمج وتتفاعل للخروج بنتائج ذات قيمة للمؤسسة، وهذه النتائج قد تتبلور على شكل منتجات جديدة، أو صفقات عمل ناجحة، أو إرضاء للعملاء.

الملحق ب: المعرفة التنظيمية

يوضح الملحق (ص ٩٣) بحثاً شاملاً عن المعرفة التنظيمية والتي تعد أشمل وأعم من المعرفة الفردية باعتبارها مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط وعمليات إدارية وتخصصية.

الملحق ج: دورة المعرفة

يوضح الملحق (ص ١٠٨) بحثاً شاملاً عن دورة المعرفة، نظراً لأن المعرفة تتبع دورة كاملة، حيث يتم استخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة لكي يتم نقلها للآخرين من أفراد المؤسسة ليقوموا بفهمها وإدراكها في اللاوعي لديهم لكي تصبح معرفة ضمنية مرة أخرى. فالمؤسسات لا تعمل بالمعرفة الصريحة وإنما

بالمعرفة الضمنية، والمؤسسات الناجحة تدرك جيداً أن معرفتها الضمنية تمثل القسم الأكبر من معرفتها، ومع ذلك فهي لا توجد ضمن وثائقها أو قواعد بياناتها، وإنما توجد في خبرات أفرادها وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات، وتتم دورة المعرفة في أي مؤسسة في خمس مراحل وهي: ابتكار المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتقييم المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة.

الملحق د: استراتيجيات نقل المعرفة

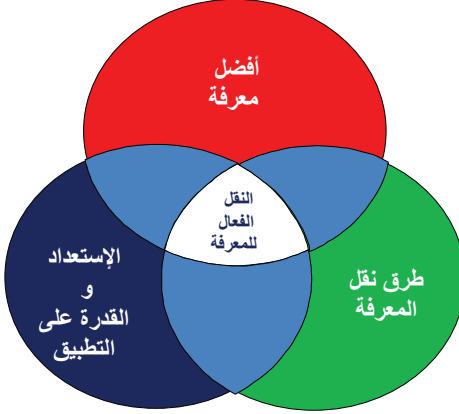
يوضح الملحق (ص ١١٧) بحثاً عن استراتيجيات نقل المعرفة، حيث أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في تعريف وتخزين ونقل المعرفة، ولكن تظل هناك استراتيجيات تعمل بصورة أفضل في بعض المؤسسات بالنسبة إلى غيرها، ويظل بعضها غير ملائم لمضمون معين للمعرفة، ولذا فالتحدي يكمن في تحديد وتطوير طرق مكملة لإدارة ونقل المعرفة في مؤسسة ما.

الفصل الأول

إطار عمل المعاملات المعرفية

Knowledge Transaction

مقدمة



رسم توضيحي ١ النقل الفعال للمعرفة

تعد عملية نقل المعرفة من المؤسسات المنتجة لها إلى المؤسسات المستفيدة منها من العمليات المعقدة، نظرا لأن المعرفة تتشكل من خلال أنماط متفرقة من العلاقات، والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة، والقوانين، واللوائح، والثقافة المنتشرة والفعالة داخل المؤسسة. كما تشمل المعرفة مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة بالمؤسسة، والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط، وعمليات تجارية وتخصصية.

وهناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت على عملية نقل المعرفة بغرض تبسيطها، والوصول إلى أفضل الممارسات لهذه العملية. وتعرف أفضل الممارسات في مجال نقل المعرفة على أنها الممارسات التي تؤدي إلى تلبية حاجة العملاء بصورة كاملة، وتؤدي إلى أفضل النتائج، ويمكن الاعتماد دائما على استخدام هذه الممارسات في الظروف المختلفة، كما يمكن تكييفها للاستخدام في أي مكان آخر.

ويعتمد النقل الفعال للمعرفة على إنتقاء أفضل المعرفة التي تدعم استراتيجية المؤسسة المستفيدة منها، وعلى اختيار أنسب الطرق لنقل هذه المعرفة وإستعداد العاملين وقدرتهم على تطبيقها، حيث يعتمد نجاح وفعالية عملية نقل المعرفة على إكتسابها وتبنيها من قبل الأطراف المستقبلة لها مما يعنى استخدامها وتطبيقها أثناء العمل اليومي، وتفشل مجهودات نقل المعرفة في حالة عدم تبنيها من قبل الأطراف المستقبلة لها.

المحاور الرئيسية لاستخدامات المعرفة

وللمعرفة ثلاثة استخدامات رئيسية :

(١) إنتاج منتجات وخدمات جديدة

حيث يتم ابتكار معرفة موضوعية على شكل خدمات أو منتجات جديدة.

(٢) شبكات المعرفة

إن ابتكار شبكات قائمة على المعرفة يخدم أهداف مضاعفة حجم المعرفة، ونشرها وتوسيع مجالاتها. ولقد أدت التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة إلى تطورات مذهلة مصاحبة في شبكة الاتصال، وظهور الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، وقد أدى ذلك إلى تقلص قيود الزمان والمكان، حيث أتاحت هذه التقنيات الفرص أمام الإنسان للوجود في كل مكان وفي كل وقت وفي اللحظة نفسها. حيث يؤدي الانتشار الواسع والسريع بين مجالات المعرفة الأخرى، إلى أن تتطور بدورها وينشأ عنها ما يطلق عليه "القيمة المعرفية المضافة"، وقد أدى ذلك إلى بروز مساحات معرفية جديدة، وظهور نظريات أكثر جدة في مجالات المعرفة المتداولة، الأمر الذي أدى إلى بروز تقنيات إبداعية جديدة في هذه المجالات المعرفية، مما مهد إلى تعاظم الحاجة إلى منهجيات وأساليب علمية جديدة تمكن من الاستفادة من هذا الطوفان المعرفي المتدفق في التعامل مع الظواهر في تعقيداتها الجديدة وإشكالياتها المتجددة.

(٣) التنمية المستدامة وتطوير السياسات

إن بناء القدرة الإقتصادية واستخدام وتطوير المعرفة من أجل التنمية المستدامة على المستوى القومي، وبناء قاعدة من المعرفة تمكن من التطوير الفعال للسياسات. وتلعب المعرفة الدور الأكبر في التنمية الإقتصادية في الإقتصاد المبني على المعرفة، وذلك مقارنة بدور الموارد الطبيعية، ورأس المال، والأيدي العاملة من ذوي المهارات الضعيفة في الإقتصاد التقليدي. كما يبرز في إقتصاد المعرفة دور عملية توليد المعرفة واستغلالها في صناعة الثروة. وبذلك نستطيع أن نقول أن الإقتصاد القائم على المعرفة هو الإقتصاد الناتج عن شركات ومؤسسات تجمع ما بين أجهزة الكمبيوتر، وكفاءات

وعقول مفكرة ومتعلمة جيداً لأجل إيجاد الثروة.

ويعتمد النجاح الإقتصادي بشكل متزايد على إستغلال جميع أنواع المعرفة في شتى أنواع الأنشطة الإقتصادية، ويمثل إقتصاد المعرفة مورداً جديداً، يعتبر ميزة تنافسية ويمكن تطبيقه في جميع القطاعات، والمؤسسات، والمناطق، والمجالات، بدءاً من الزراعة وحتى البرمجيات، والتكنولوجيا الحيوية، وذلك عن طريق الاستغلال الفعال للأصول الضمنية للمعرفة، مثل المهارات، والقدرة على الابتكار، كموارد جديدة للميزات التنافسية. وفي الإقتصاد المبني على المعرفة، يصبح من الضروري الربط الفعال بين مؤسسات الأعمال، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها، وتكييفها مع الاحتياجات المحلية لقطاع الأعمال.

أبعاد المعرفة

تعد المعرفة ركيزة أساسية في نمو وتطور اقتصادات الدول فهي الشكل الأساسي لرأس المال الفكري؛ وتراكم المعرفة هو الدافع إلى تحريك النمو الاقتصادي (An Engine of Growth) ولا يمكن احتكار المعرفة، حيث أنها تتميز بسرعة انتشارها وصعوبة منع الآخرين من استخدامها، كما أنها خليط من التعلم والخبرة المتراكمة المعتمدة على الفهم والإدراك البشري، وتظهر قيمتها عندما تتحول إلى سلع وخدمات يكون أفراد المجتمع على استعداد لدفع مقابل مادي من أجل الحصول عليها مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ومنافع اقتصادية للمجتمع ككل .

إن المعرفة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال التعليم بكافة أنواعه وبمختلف مراحله، ولا يمكن الاعتماد على اكتسابها من التمهين والتدريب فقط، غير أنه لاننكر أن التمهين والتدريب مع فرصة من التعليم يمكن أن يوجد معا نوعاً من الإبداع . لكن تحت وطأة الافتقار إلى الوقت الكافي لا يتمكن جميع الأفراد من التعلم واكتساب معارف جديدة، لذا فإن نوعية التعليم والتعلم تحتل أهمية خاصة في إقتصاد المعرفة .

وأبعاد المعرفة تشمل ابتكار وإنتاج المعرفة، وإكتسابها والحصول عليها، ثم استيعابها حتى يمكن استخدامها في التطبيقات العملية للحصول على منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحسين مواصفاتها، ثم يأتي بعد ذلك نشرها لكي يستفيد الآخرون منها وينموها.



رسم توضيحي ٢: أبعاد المعرفة

(١) إنتاج المعرفة Creating knowledge

ويشمل إنتاج المعرفة عمليات ابتكار معرفة جديدة من خلال توظيف التراكم المعرفي



رسم توضيحي ٣: ابتكار معرفة جديدة من

خلال توظيف التراكم المعرفي في عقول الأفراد

الموجود بالمؤسسة، وفي عقول الأفراد، أو عن طريق الاستفادة من تفاعلات العاملين بالمؤسسة مع الأسواق وبيئتها التنافسية بما يؤدي لابتكار معرفة جديدة.

ويعد الاهتمام 'بمجالات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية أمراً حيوياً وبالغ الأهمية لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التعامل مع مشكلات العصر، وللإسهام في تقدم الحضارة الإنسانية، فالسياسة التعليمية يجب ألا تركز

كل الجهود على إنشاء أكثر ما يمكن إنشاؤه من المؤسسات العلمية والتربوية فقط، بل الأهم من ذلك يتحدد فيما تعتمد تلك المؤسسات من مضامين معرفية، فإذا كانت محدودة الغايات والأهداف وترجح كفة ما هو كمي على ما هو نوعي، أصبحت عائقاً أمام إنتاج المعرفة، واستثمار نتائجها، وبالتالي تكون بعيدة الاستعداد والقابلية للدخول بالإنسان إلى عصر بناء الكفاءات وإنتاج المعارف التي تشكل بدون منازع الرهان الحاسم لكل تقدم حضاري. ففي الوقت الذي يتكاثر فيه عدد المدارس والجامعات وتخصص فيه ميزانيات ضخمة لبرامج التعليم والتكوين، نجد أن المساهمة في مجال إنتاج المعرفة ضئيلة جداً إن لم تكن منعدمة لهذا السبب.

(٢) إكتساب المعرفة Acquiring knowledge

ويشمل إكتساب المعرفة عمليات تحديد المعرفة المطلوبة، سواء كانت معرفة قديمة، أو جديدة مبتكرة والحصول عليها بغرض الاستفادة منها. ويمكن الحصول على المعرفة من المؤسسات المنتجة لها كالجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات قطاع الأعمال المتخصصة.



(٣) استيعاب المعرفة Assimilating knowledge

ويشمل استيعاب المعرفة عمليات الفهم الجيد وهضم المعرفة التي تم الحصول عليها بواسطة الأفراد والجماعات داخل المؤسسة لتصبح جزءاً من المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge).

رسم توضيحي ٤ : إن استيعاب المعرفة يعني الفهم الجيد وهضم المعرفة التي تم الحصول عليها بواسطة الأفراد.

(٤) استخدام المعرفة Using knowledge

ويشمل استخدام المعرفة عمليات تطبيق المعرفة والاستفادة منها للحصول على عائد إقتصادي على شكل منتجات أو خدمات، أو عائد اجتماعي على شكل تغيير ثقافة أفراد المجتمع. ويتم استخدام المعرفة عن طريق دمج المعرفة التي تم استيعاب الأفراد لها أثناء الممارسات والأعمال اليومية،

بقصد تحسين مستوى الأداء والقدرة على الإبداع، والوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية ولتحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.

(٥) نشر المعرفة Disseminating knowledge



ويشمل نشر المعرفة تحقيق أقصى استفادة من المعرفة التي تم استخدامها عن طريق النشر الواسع لها لجميع الأفراد والمؤسسات للاستفادة منها حيث أن قصرها على أفراد وفئات معينة يفقدها قيمتها. والغرض من نشر المعرفة هو إيصالها لجميع من يعينهم الأمر. (راجع ملحق أ: نماذج تحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة)

رسم توضيحي ٥ : الغرض من نشر المعرفة هو إيصالها لجميع من يعينهم الأمر. إن توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب، في الوقت المناسب، يعد من أهم العوامل في نجاح عملية نشر المعرفة بسبب قابلية المعرفة للتقادم، حيث أن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والمؤسسات أن يجددوا معرفتهم باستمرار، ويتطلب هذا فحصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة:

المعرفة = القوة

knowledge = power

ويجب إستبدالها بمعادلة المعرفة الجديدة:

المعرفة = القوة ويجب المشاركة بها حتى تتضاعف

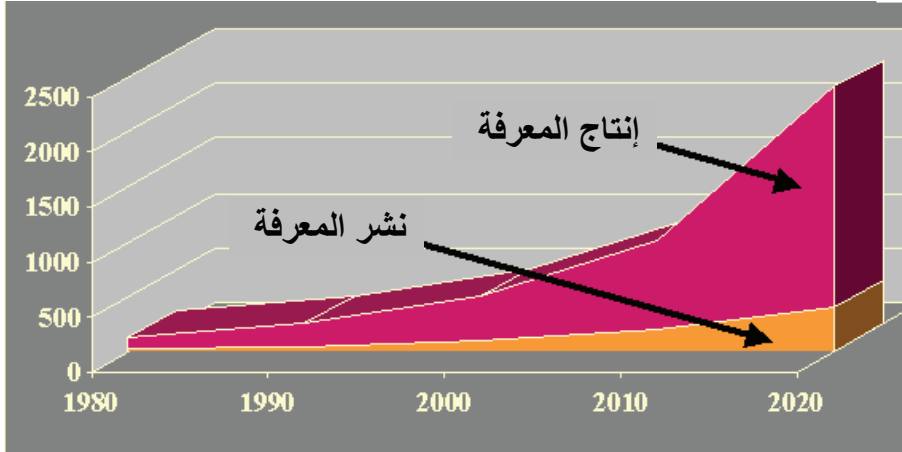
knowledge = power, so share it and it will multiply

ولذا تجب المشاركة بالمعرفة، لأنها تزداد وتنمو بالاستخدام، والمشاركة، وتبادل

الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين وبين المؤسسات.

ويجب أن تتوفر شروط لعملية نقل المعرفة والتي تتلخص في أنه يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وأن تكون هذه الوسيلة مناسبة لهذا النوع من المعرفة وقادرة على نقلها، وأن يتوفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك، وألا يكون هناك أي معوقات تحول دون نقل المعرفة. وهناك وسائل عديدة لنشر المعرفة مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت، وكذلك تشمل عملية نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وطرق وتقنيات تقديم النصائح والإرشاد.

وقد لا يتحقق نشر المعرفة حينما يكون هناك تضارب في المصالح وذلك عندما تمثل المعرفة ملكية خاصة للأفراد أو المؤسسات ذات قيمة إقتصادية عالية.



رسم توضيحي ٦ : لا يتحقق نشر المعرفة حينما يكون هناك تضارب في المصالح عندما تكون المعرفة ملكية خاصة ذات قيمة إقتصادية عالية.

إطار عمل المعاملات المعرفية

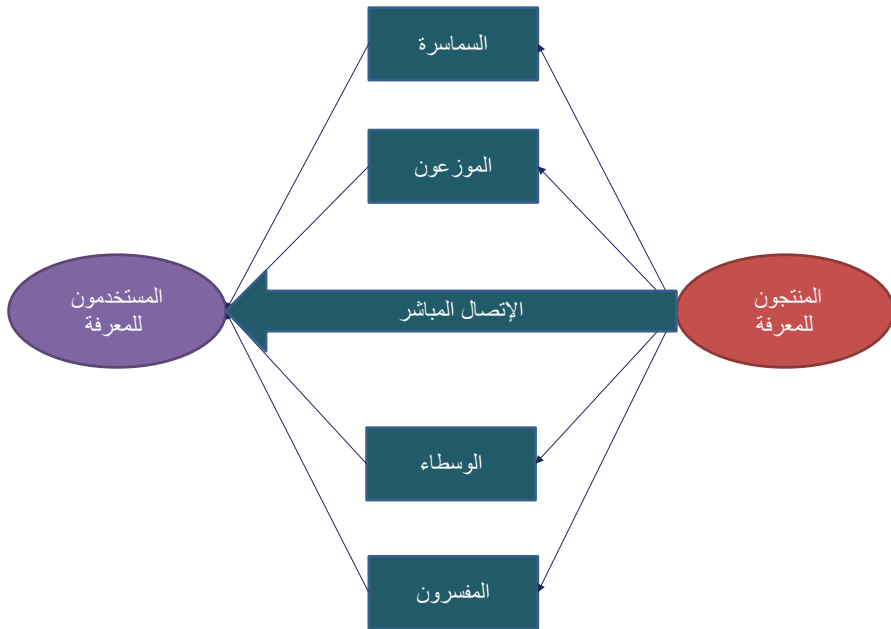
Knowledge Transactional Framework

يركز إطار عمل المعاملات المعرفية على كيفية الربط بين المؤسسات المنتجة للمعرفة والمؤسسات المستخدمة لها في سياق المعاملات^٢ "transactions" بين الطرفين، بمعنى تبادل المعرفة ذات الصلة بدعم قرار معين مطلوب اتخاذه، أو دعم مشروع معين تقوم الجهة المستفيدة بتنفيذه، حيث يجب أن تكون المعرفة المتبادلة

مركزة بصورة كبيرة على المساعدة في اتخاذ ودعم القرارات المتعلقة بالسياسة المطلوب مراجعتها أو تطويرها فقط.

و تشمل وسائل الربط بين المؤسسات المنتجة للمعرفة (المنتجون) والمؤسسات المستفيدة والمستخدمة لها (المستخدمون) :

- سماسرة المعرفة
- موزعي المعرفة
- الإتصال المباشر بين الجهة المنتجة للمعرفة والجهة المستخدمة لها
- وسطاء المعرفة
- ومفسي المعرفة.



رسم توضيحي ٧ : إطار عمل للربط بين الجهات المنتجة للمعرفة والجهات المستخدمة لها

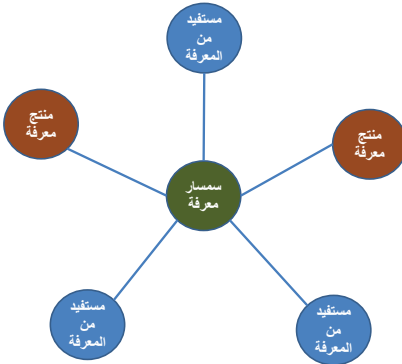
"Creators" المنتجون للمعرفة

و هم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بابتكار وإنتاج المعرفة مثل الجامعات ومراكز

البحوث، ومؤسسات قطاع الأعمال المتخصصة في ابتكار المعرفة، والمؤسسات المجتمعية المتخصصة بإجراء البحوث الاجتماعية والإقتصادية وغيرها من المؤسسات.

المستخدمون للمعرفة "Users"

وهم الأفراد أو المؤسسات المسؤولة عن اتخاذ القرارات، وتطوير السياسات المبنية على المعرفة مثل المؤسسات الحكومية، والوزارات، ومؤسسات القطاع العام أو قطاع الأعمال.



سماسرة المعرفة "Brokers"

وهم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بعملية الربط بين المنتجين للمعرفة والمستخدمين لها، مقابل عائد مادي تتناسب قيمته مع قيمة المعرفة التي تم تبادلها بين المنتج والمستخدم، وسماسرة المعرفة تشبه إلى حد كبير في طريقة حصولها على العائد سماسرة العقارات، وسماسرة الأسهم.

رسم توضيحي ٨ : سماسرة المعرفة يقومون بعملية الربط بين المنتجين للمعرفة والمستخدمين لها



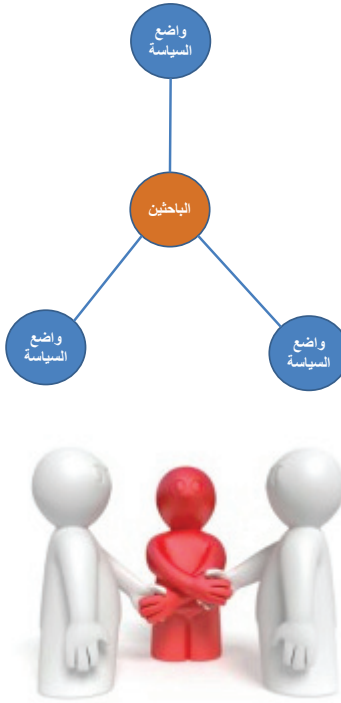
رسم توضيحي ٩ : موزعو المعرفة مثل دور نشر الكتب والمطبوعات

موزعو المعرفة "Distributors"

وهم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بنشر المعرفة وتكون علاقتها الأساسية مع المنتجين للمعرفة، مثل دور نشر الكتب والمطبوعات ومواقع المعرفة على شبكات الإنترنت، وخدمات تقديم قواعد البيانات.

الإتصال المباشر "Direct"

وفي هذه الحالة يتم الإتصال المباشر بين منتج المعرفة ومستخدمها مثل استخدام فريق من العلماء بجامعة ما في إحدى الجهات الحكومية لحل قضايا متعلقة بسياسة عامة



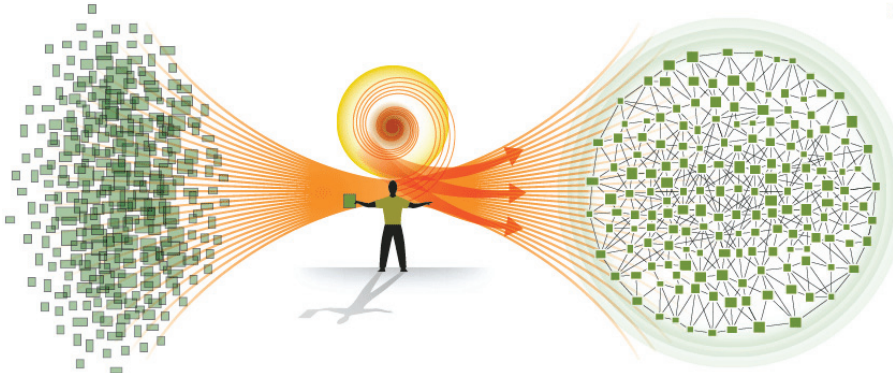
ودعم عمليات اتخاذ القرارات المناسبة لها، وهي حالة لا تستخدم كثيرا لغياب الأرضية المشتركة بين الطرفين، وعدم وجود عناصر تفاهم بينهما.

وسطاء المعرفة "Intermediaries"

وهم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بتحقيق الإتصال بين المؤسسات المنتجة للمعرفة والمؤسسات المستخدمة لها، وتكون العلاقة الأساسية لوسطاء المعرفة مع الجهة المستخدمة لها. وعادة ما يفتقر الوسطاء إلى طرق ووسائل لتسليم المعرفة بين الطرفين، وعادة ما يكتفون بتوصيل الأطراف ببعضها.

مفسرو المعرفة "Integrators"

وهم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بأخذ المعرفة من المؤسسات المنتجة لها واستيعابها وتفسيرها وتقديمها بطرق تخدم أغراض مؤسسة مستفيدة بعينها لدعم عمليات اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير سياسة ما، وتكون العلاقة الأساسية لمفسر المعرفة مع الجهة المستخدمة للمعرفة.



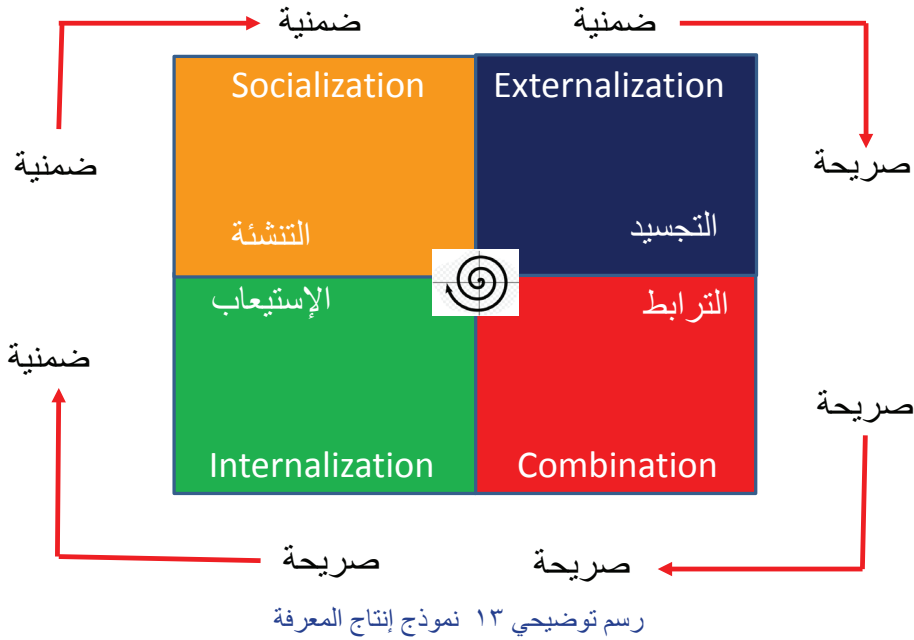
رسم توضيحي ١٢ : يقوم مفسرو المعرفة بأخذ المعرفة من المؤسسات المنتجة لها واستيعابها وتفسيرها وتقديمها بطرق تخدم أغراض مؤسسة مستفيدة بعينها لدعم عمليات اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير سياسة ما



(١) إنتاج المعرفة Knowledge Creation

ويشمل إنتاج معرفة جديدة مبنية على خبرات مكتسبة في مجال معين، كما يشمل إنتاج المعرفة دمج معرفة جديدة بمعرفة موجودة لإنتاج معرفة أحدث يمكن مشاركتها، ويعد البحث العلمي من أهم وسائل ابتكار وإنتاج المعرفة، والبحث العلمي هو ذلك الأسلوب الفكري الواعي والمنظم بهدف بحث الظواهر والمشكلات والتعرف على أسبابها وجوانبها، واختبار العلاقات التي تنشأ بينها، والكشف عن حقائق علمية محددة يتم طرحها في شكل فرضيات أو تساؤلات، ويعتمد منهج البحث العلمي على الفرضيات وعلى طائفة من القواعد والقوانين التي تهيم على سير البحث وتفرض على القائم بالبحث التقيد بها.

و يقوم نموذج تكوين المعرفة التنظيمية على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية لإنتاج المعرفة من خلال أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة: التنشئة، والتجسيد، والترابط، والاستيعاب.

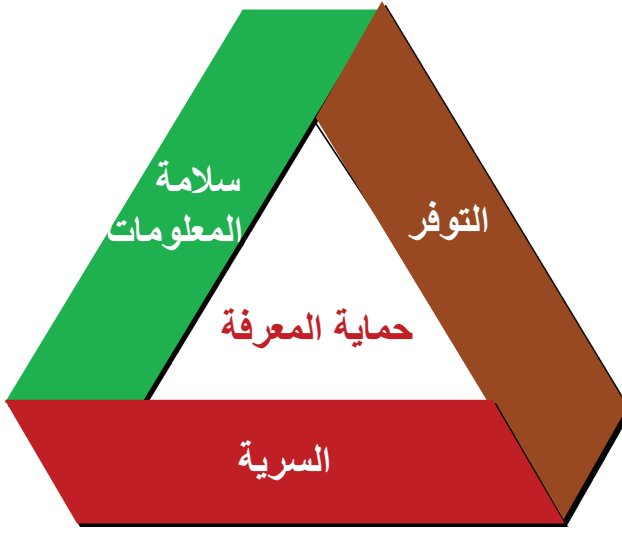


(٢) حفظ المعرفة Knowledge Preservation

وتشمل عملية حفظ المعرفة التنظيمية كيفية الحفاظ على نظم المعرفة والقدرات اللازمة لحفظ، وتخزين التصورات والإجراءات والخبرات بمرور الزمن، وتأمين إمكانية تذكرها والوصول إليها في المستقبل، ثم حماية المعرفة التنظيمية من الضياع وهي تشمل عمليات حصر المعرفة وتحديد طرق حفظها وحمايتها وتنظيمها وتسهيل طرق الوصول إليها للآخرين، وتشمل مخاطر حفظ المعرفة: فقدان المعرفة الضمنية والموجودة في عقول العاملين، نتيجة انتقالهم من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، أو فقدان المعرفة الصريحة والموجودة في قواعد البيانات والوثائق الورقية أو الإلكترونية. وتشمل مفاهيم حفظ المعرفة التنظيمية: السرية، وسلامة المعلومات، وتوفرها عند الحاجة إليها:

○ السرية Confidentiality

تعد السرية سمة هامة وضرورية لبعض أنواع المعرفة التنظيمية، فعندما يقوم شخص غير مصرح له بقراءة أو نسخ هذه المعرفة، تكون النتيجة فقدان السرية مما



رسم توضيحي ١٤: مفاهيم حماية للمعرفة التنظيمية هي السرية
وسلامة المعلومات وتوفرها عند الحاجة إليها

يعرض مصالح المؤسسة للخطر. ومن أمثلة ذلك نتائج البحوث التي تجريها المؤسسة ومواصفات وتصميمات المنتجات الجديدة وإستراتيجية الإستثمارات بالمؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن هناك إلزام قانوني للمؤسسات بحماية المعلومات الخاصة بالأفراد، خاصة في البنوك والمؤسسات المالية التي تقدم القروض أو بطاقات الائتمان لعملائها،

وكذلك المستشفيات ومكاتب الأطباء ومختبرات الفحص الطبي، والأفراد والمؤسسات التي تقدم خدمات مثل الاستشارات النفسية أو العلاج من تعاطي المخدرات، وأيضاً المؤسسات التي تقوم بجمع الضرائب.

○ سلامة المعلومات Integrity

يشير مفهوم السلامة إلى ما إذا كانت الأنظمة أو البيانات أو المعلومات أو المعرفة لاتزال سليمة وصالحة للاستخدام ولم يتم التلاعب بها أو إفسادها، وهو من المفاهيم الهامة، خاصة للبيانات المالية المستخدمة في الأنشطة المختلفة مثل عمليات التحويل الإلكتروني للأموال وعمليات المحاسبة المالية، وكذلك بيانات عمليات مراقبة الحركة الجوية. وفي حالة تعديل البيانات والمعلومات بطرق غير متوقعة، تكون النتيجة هي عدم صلاحية و سلامة هذه البيانات والمعلومات مما يعني أن هناك تغييرات غير مصرح بها للمعلومات سواء عن طريق أخطاء غير مقصودة للأشخاص، أو عن طريق التلاعب المتعمد.

○ التوفر (Availability)

يشير مفهوم التوفر إلى ما إذا كان النظام الذي يحتوي على المعرفة التنظيمية متاحا للاستخدام عند الحاجة إليه أم لا . وتعد خاصية التوفر هي السمة الأكثر أهمية في الأنظمة التي تعتمد على المعلومات في العمليات الإدارية، مثل أنظمة شركات الطيران، وشبكات المعلومات فإن توافر الشبكة نفسها يعد أحد الأمور الهامة لأي شخص يعتمد عمله أو دراسته على الاتصال بالشبكة . وعندما لا يتمكن المستخدمون من الوصول إلى الشبكة أو الخدمات التي توفرها الشبكة، فإنهم بذلك يعانون من الحرمان من الخدمة .

(٣) مشاركة المعرفة Knowledge Sharing

مشاركة المعرفة هو نشاط يتم عن طريقه تبادل المعرفة بين الاشخاص، أو الأصدقاء، أو أفراد العائلة أو أفراد المجتمع أو العاملين في المؤسسة أو بين الأفراد والمؤسسات عبر دول العالم، وقد أدركت المؤسسات بأن المعرفة تشكل ثروة قيمة وغير ملموسة لإيجاد ميزات التنافسية والمحافظة عليها، وعموما فإنه يمكن دعم الأنشطة الخاصة



رسم توضيحي ١٥: مشاركة المعرفة هو نشاط يتم

عن طريقه تبادل المعرفة بين الاشخاص، أو الأصدقاء،

أو أفراد العائلة أو أفراد المجتمع أو العاملين في المؤسسة

أوبين الأفراد والمؤسسات عبر دول العالم.

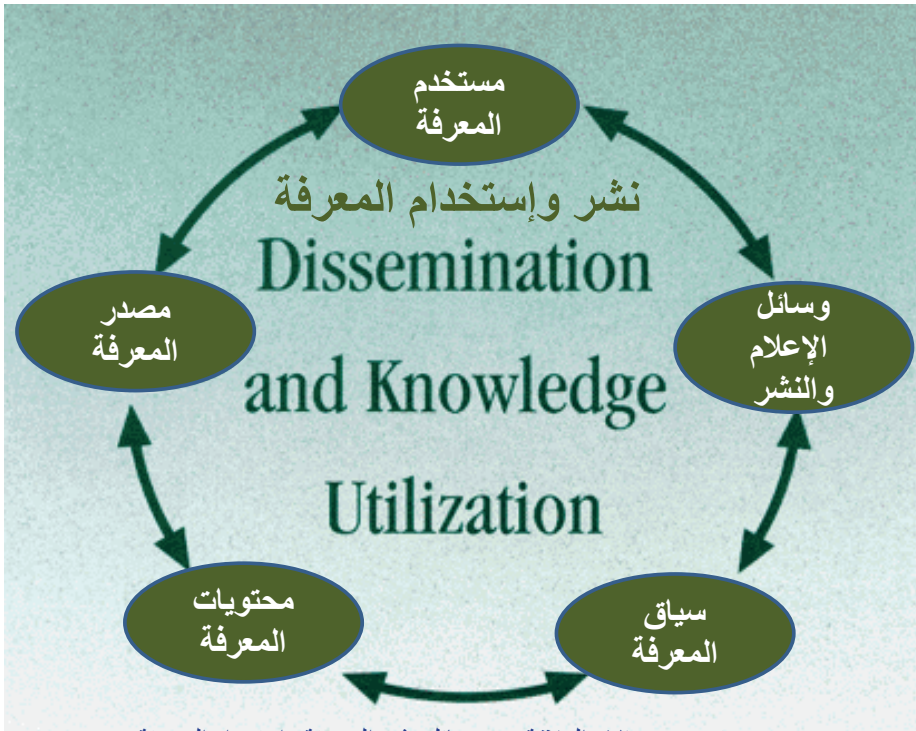
بمشاركة المعرفة عن طريق أنظمة إدارة المعرفة، وتشكل التكنولوجيا عاملاً من العوامل المؤثرة في عمليات مشاركة المعرفة في المؤسسات، ومن العوامل الأخرى المؤثرة: الثقافة التنظيمية، والحوافز. وتشكل مشاركة المعرفة التحدي الرئيس في مجال إدارة المعرفة ويرجع هذا إلى إمتناع بعض الموظفين عن مشاركة معرفتهم مع باقي أفراد المؤسسة.

وقد أوضحت دراسة لأكثر من ٤٠٠ شركة أمريكية وأوروبية بخصوص الأنشطة اللازمة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات أن:

- ٥٠٪ من الأنشطة اللازمة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات موجه للأفراد عن طريق:
 - الخروج بأدوار جديدة لتدعيم المعرفة داخل المؤسسة.
 - تمكين المعرفة عن طريق التعليم والتدريب.
 - وضع المعرفة في صورة مرئية لأفراد للمؤسسة.
- ٢٥٪ من الأنشطة اللازمة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات موجه للأفراد عن طريق:
 - رسم وتوضيح مصادر الخبرة الداخلية.
 - ابتكار شبكات المعرفة.
- ٢٥٪ من الأنشطة اللازمة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات موجه للأفراد عن طريق:
 - إنشاء شبكات البنية التحتية والأنظمة التعاونية.
 - تخزين البيانات.
 - تطوير أنظمة خبيرة.
 - تنقية العمليات التنظيمية.

(٤) استخدام المعرفة Knowledge Utilization

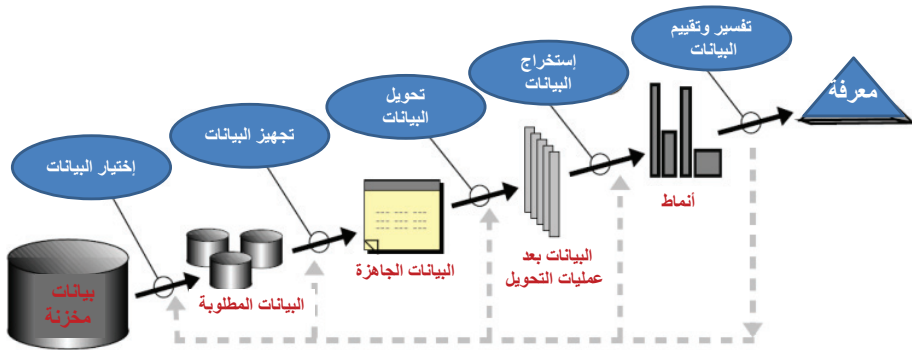
ويشمل استخدام المعرفة عمليات تطبيق المعرفة والاستفادة منها للحصول على عائد إقتصادي على شكل منتجات أو خدمات، أو عائد اجتماعي على شكل تغيير ثقافة أفراد المجتمع، أو دمجها مع معرفة أخرى لابتكار معرفة جديدة. إن تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة. ويجب توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وكذلك يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق النمو.



رسم توضيحي ١٦: العلاقة بين وسائل نشر المعرفة واستخدام المعرفة

(٥) استخراج المعرفة Knowledge Mining

يتم الاستخراج التلقائي للمعرفة عن طريق إكتشاف المعرفة المتضمنة والمخزنة في أشكال مختلفة وفي أماكن مختلفة، ضمن مخازن البيانات.



رسم توضيحي ١٧: الاستخراج التلقائي للمعرفة من مخازن البيانات

الفصل الثاني

سمسة المعرفة

Knowledge Borkering

مقدمة

لقد أدى التغيير الملحوظ في كيفية الوصول إلى المعرفة البحثية عبر الانترنت إلى زيادة عدد الأفراد والمؤسسات التي تقوم بعملية الوساطة لتوصيل المعرفة البحثية إلى المؤسسات التي قد تستفيد منها. ويتميز الوسطاء باختلاف تخصصاتهم، وتباينهم ما بين أفراد ممارسين، أو باحثين أو جامعات، أو مراكز بحوث، أو مؤسسات حكومية أو غير حكومية، أو مؤسسات خيرية، أو هيئات مهنية، أو مكاتب، أو حتى بعض الدول التي قد تقوم بدور الوساطة في نقل المعرفة، وذلك نظرا لإتساع الفجوة بين أدلة البحث، والسياسات العامة والممارسات في الحياة بصفة عامة في كافة نواحي الحياة ومختلف التخصصات والقطاعات والمؤسسات.

واستجابة للتحدي المتمثل في الربط بين مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات التي تقوم بتطوير ومراجعة السياسات العامة والممارسات والتطبيقات التي تخدم المجتمع، فقد ظهر العديد من المؤسسات والأفراد الذين يعملون كطرف ثالث للقيام بعملية الربط بين هذه الأطراف، وغالبا ما يطلق عليهم لقب سمسرة المعرفة .

سمسرة المعرفة

مفهوم سمسرة المعرفة هو مفهوم ديناميكي يتخطى مفهوم نقل المعرفة على انه مجرد نقل المعلومات من المصدر للمستقبل، لأنها تركز على تحديد وجمع الأفراد المهتمين بقضية ما، وتمكنهم من التشاور مع الباحثين للوصول إلى حلول مبنية على أدلة قوية للمشكلات والقضايا القائمة باستخدام أساليب البحث العلمي.

يختلف مفهوم سمسرة المعرفة من فرد إلى آخر طبقا لمجال عمل كل منهم ومكان تطبيق المعرفة، وسياق تطبيقها، والاتجاهات العامة لاستخدام نتائج وأدلة

البحث العلمي في حل المشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع . ففي السياق الاجتماعي والسياسي، خاصة في قطاع التنمية يوجد تأكيد على أهمية نشر واستخدام البحث العلمي في تسهيل تطوير السياسات، وذلك لربط احتياجات عملية وضع السياسات بعناصر البحث، بالإضافة إلى إدارة حوار عام بين جميع الأطراف ضمن هذه العملية.

ويعد سماسرة المعرفة من أهم القوى البشرية التي تقف خلف عملية نقل المعرفة من مكان إلى آخر، فمفهوم سمسرة المعرفة هو مفهوم ديناميكي يتخطى مفهوم نقل المعرفة على انه مجرد نقل المعلومات من المصدر للمستقبل، لأنها تركز على تحديد وجمع الأفراد المهتمين بقضية ما، وتمكنهم من التشاور مع الباحثين للوصول إلى حلول مبنية على أدلة قوية للمشكلات والقضايا القائمة باستخدام أساليب البحث العلمي.

كما تساعد عملية سمسرة المعرفة على بناء علاقات وشبكات للمعرفة لتبادل الأفكار والأبحاث الموجودة بالفعل، ومحاولة تطويرها وتطويرها لتقديم حلول للقضايا والمشكلات الموجودة، ودعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية والمؤسسات المجتمعية ومؤسسات قطاع الأعمال، وذلك من خلال تشجيع الاتصالات بين الأطراف المنتجة للمعرفة البحثية، والأطراف المستفيدة منها لتسهيل عملية نقل المعرفة، ولذلك فإن سمسرة المعرفة تخدم عملية صنع القرار القائمة على أدلة واضحة وقوية.

خصائص عملية سمسرة المعرفة

(١) القيام بدور الطرف الثالث



رسم توضيحي ١٨ : يقوم سماسرة المعرفة كطرف ثالث بملء الفجوة بين المؤسسات البحثية، والمؤسسات المستفيدة لهذه الأبحاث.

يقوم سماسرة المعرفة بملء الفجوة بين المؤسسات البحثية، والمؤسسات المستفيدة لهذه الأبحاث كطرف ثالث بالقيام بالأدوار الآتية:

- إدارة المعرفة
- عملية الربط بين المؤسسات البحثية والمؤسسات المستفيدة من نتائج الأبحاث
- بناء القدرات اللازمة لنقل المعرفة والاستفادة منها.

(٢) عملية استباقية

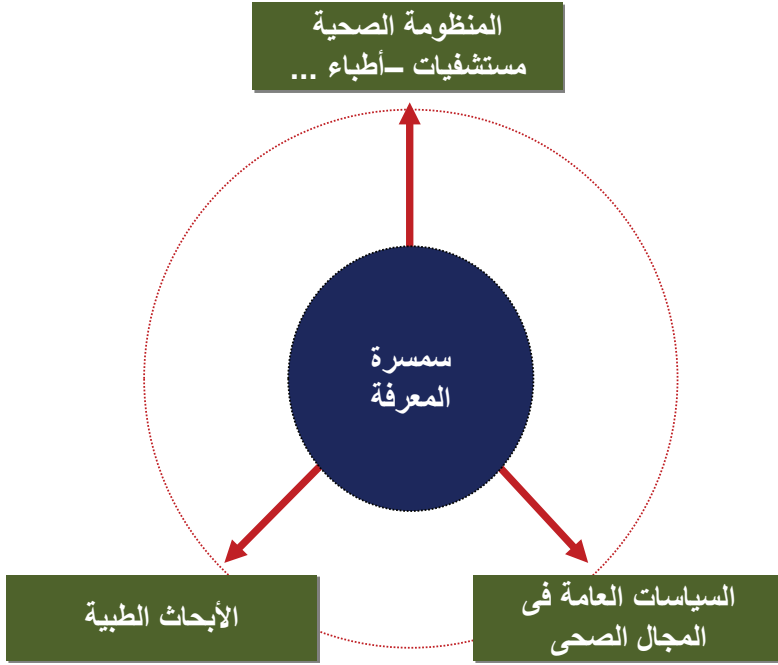
وصف جاكسون^٦ (٢٠٠٣) سمسار المعرفة على أنه " وسيط استباقي يربط بين كل من الأفراد، والشبكات، والمؤسسات، والمصادر، كما أنه يضع شروطا لابتكار ما جديد، أو شروطا لإضافة قيمة لما هو موجود بالفعل " . وتؤكد تلك الرؤية على أن هذا المصطلح لسمسرة المعرفة هو مصطلح استباقي، يضيف قيمة ويربط بين الجهات المعنية، ويحث على استخدام المعرفة البحثية.

(٣) السعي وراء أفكار خارجية

وتعد سمسرة المعرفة منهجا يسعى وراء اكتساب أفكار خارجية من أفراد شتى الصناعات، والتخصصات، والاطارات، التي قد تكون تعرضت لقضايا مماثلة في الماضي ومن ثم تجميع الدروس المستفادة الناتجة بأحدث الوسائل، وغالبا ما يسر معظم هؤلاء الأفراد المشاركة بخبراتهم مجانا، وهذا يعني أن عملية سمسرة المعرفة تهدف إلى البحث عن حلول موجودة بالفعل لدى الآخرين، ودعم الجهات المستفيدة في كيفية الاستفادة من هذه الحلول، بدلا من محاولة اختراع حلول جديدة لما يواجهه هذه المؤسسات من مشكلات.

(٤) السعي للربط بين الأفراد

يعد الهدف الرئيس لعملية سمسرة المعرفة هو الربط بين الأفراد المعنيين بقضية ما داخل المؤسسات المعنية، ومساعدتهم على إقامة علاقات مشتركة بينهم، وتحديد الاحتياجات، ودعم تبادل الأفكار والبيانات التي تسمح لهم بأداء وظائفهم على الوجه الأكمل للتعامل مع هذه القضية، أي أن سمسرة المعرفة تمثل القوة البشرية الأكثر فاعلية والتي تقف خلف عملية نقل المعرفة من مكان لآخر، أو من مجموعة من الأفراد إلى مجموعة أخرى .



رسم توضيحي ١٩: يعد سمسار المعرفة وسيطا استباقيا يربط بين كل من الأفراد، والشبكات، والمؤسسات، والمصادر، كما أنه يضع شروطا لابتكار ما هو جديد، أو شروطا لإضافة قيمة لما هو موجود بالفعل”

ولزيادة الإيضاح، دعنا ننظر إلى الدور السلبي الذي عادة مايقوم به أمين المكتبة، إذ أن دوره يتمثل فقط في توزيع المعلومات على الزائرين إلى المكتبة، بناء على مايتقدمون به من أسئلة، ولكن دعنا نتخيل لو أن دور أمين المكتبة قد تحول من مجرد تقديم إرشادات إلى عملاءه إلى دور أكثر ايجابية، وخرج من داخل أسوار المكتبة ليقابل عملاءه ويقوم معهم علاقات وثيقة في أماكن عملهم للتعرف على المشكلات التي تعترضهم، ثم يقوم بالبحث عن أنسب الحلول التي قد تكون موجودة داخل المكتبة أو من أي مصادر أخرى للمعرفة، وهذا يعني أن على المحترفين في مجال نقل المعرفة التحرر من أي قيود تحول دون إقامة علاقات وثيقة بينهم وبين عملائهم ومصادر المعرفة.

(٥) التركيز على العملية بدلا من التركيز على الأفراد القائمين بها

يمكن لعملية السمسرة أن تحدث حتى دون وجود وسطاء متفرغين لأداء هذا العمل،

لذا فنجد انه من المهم أن نركز على العملية ذاتها، وليس على الأفراد الذين يقومون بها، حيث يوجد الكثير من عمليات سمسرة المعرفة التي تجري داخل المؤسسات دون توثيق أو تخطيط لدورها، ولذا يجب تنسيق الجهود لإضفاء الصفة الرسمية على هذه العمليات إذا أردنا أن نقيّم دورها في نقل المعرفة.

تركز سمسرة المعرفة على الربط بين الأفراد المهتمين بقضية ما، ومساعدتهم على إقامة علاقات وشبكات تساعدهم على تبادل ما لديهم من أبحاث وأفكار وتحفيزهم على إنتاج عمل جديد في كيفية التعامل مع القضية، وبالتالي فإن دور سمسرة المعرفة يتمثل في توفير روابط بين أفراد وكيانات مختلفة، قد لا تجمعها أي علاقة من قبل، ولذا فهي تعد نشاطاً ديناميكياً لا يتمثل فقط في نقل المعرفة من المصدر المنتج إلى المصدر المستفيد منها.

(٦) الاحتياج إلى جهة داعمة

ولازدهار عملية سمسرة المعرفة، يجب وجود جهة داعمة لإيجاد بيئة تعاونية داخل أي مؤسسة، تمتلك موارد كافية ومخصصة لتحديد والتقاط ونقل المعرفة الناتجة من قبل العاملين بالمؤسسة، والأطراف الخارجية التي تتعامل معها، والأهم من ذلك أن تمتلك هذه الجهة الرغبة الحقيقية في بناء رأسمال فكري للمؤسسة.

فوائد سمسرة المعرفة

- دعم عمليات صنع القرار داخل المؤسسات ليكون القرار قائماً على أدلة مبنية على البحث العلمي evidence-based decision-making .
- ربط الباحثين بصناع القرار .
- تسهيل عمليات التفاعل بين كافة الأطراف المعنية.
- الربط بين عالمين: عالم البحث العلمي، وعالم الجهات المستفيدة من البحث العلمي.
- استخدام الأدلة المبنية على البحث العلمي research-based evidence.

مهام سمسار المعرفة

لا يوجد هناك وصف وظيفي واحد لمهمة سمسار المعرفة، وإنما تعتمد مهمته على احتياجات المؤسسة . ومع ذلك تعتبر الوظيفة الرئيسة لسمسار المعرفة هي ربط الأفراد المعنيين بتبادل المعرفة . وقد رأى الكثيرون ممن تشاوروا فيما يخص سمسارة المعرفة، أن أفضل الوسطاء يتميزون بفكر خاص، مرن، وعلى دراية كاملة بكافة جوانب قطاع ما، كما أن لهم القدرة على ربط الأفكار والمعلومات . وقد وجد هذا التقييم أن وسطاء المعرفة يتميزون أيضاً بسمات قيادية، إذ أن لديهم القدرة على إدارة الفكر البشري، ومساعدته على الخضوع لاحتياجات العمل .



رسم توضيحي ٢٠: الوظيفة الرئيسة لوسيط المعرفة هي الربط بين الأفراد المعنيين لتبادل المعرفة

وتتطلب سمسرة المعرفة القدرة على بناء الشبكات، إضافة إلى بعض المهام التجارية خاصة التسويق، والابتكار، وتحمل المخاطر . كما تعد مهارات الاتصال أيضاً من المهارات الهامة جداً لوسطاء المعرفة . ويبحث هؤلاء الوسطاء عن المعرفة، كما يقومون بتجميع الأبحاث، والبحث عن أفضل الممارسات والتجارب المفيدة خارج مؤسساتهم. ومن هؤلاء الوسطاء من يؤيدون عمليات صنع القرار القائمة على دلائل واضحة، كما أن لهم دوراً في دعم وتقييم التغيرات التي استطاعوا تنفيذها .

ولضمان نجاح عملية السمسرة نجد أنه من الضروري أن تدرك قيادات المؤسسة أهمية عملية سمسرة المعرفة من خلال الالتزام بالتمويل اللازم لها وتوفير القوى البشرية التي تحتاجها، كما تحتاج عملية سمسرة المعرفة إلى تكوين مجموعات أساسية لنقل المعرفة في جميع أنحاء البلاد كي تثبت فعاليتها، ولضمان كونها جزءاً لا يتجزأ من عمليات البحث والأنظمة الصحيحة .

إن الوظيفة الرئيسة لسماسة المعرفة هي الربط بين الأفراد، إذ إنه يمكنهم _ خلال الاجتهاد في بناء شبكات _ من إيجاد مزيج من الأفراد والمؤسسات التي من شأنها تنشيط عمليات تبادل المعرفة، وتطوير الأبحاث العملية الحديثة، وأيضاً تفسير وتطبيق الحلول . ويبحث هؤلاء الوسطاء عن المعرفة، كما يقومون بتجميع الأبحاث، والبحث عن أفضل الممارسات والتجارب المفيدة خارج مؤسستهم . ومن هؤلاء الوسطاء من يؤيدون عمليات صنع القرارات القائمة على دلائل واضحة، كما أن لهم دوراً في دعم وتقييم التغييرات التي استطاعوا تنفيذها، وعلى الرغم من كل هذه المهام، إلا أن المؤلفات في هذا المجال لا تذكر لهؤلاء الوسطاء إلا دور المتابعة العامة فقط .

ومن مهام الوسيط أيضاً ما يلي :

- التقريب بين الأفراد للعمل معا وتبادل المعلومات والمعرفة.
- مساعدة المجموعات على الاتصال وفهم قدرات واحتياجات كل منها.
- الحث على استخدام البحث العلمي في كل من عمليات التخطيط وصياغة السياسات وتقديم الخدمات للعملاء.
- رصد وتقييم الممارسات وتحديد نواحي النجاح، والتغييرات اللازمة.
- تحويل القضايا الإدارية إلى تساؤلات تحتاج للإجابة من خلال البحث العلمي.
- تجميع وتلخيص نتائج الأبحاث وكذلك تحديد أولويات صناع القرار .
- وأخيراً الإرشاد من خلال مصادر البحث.

لماذا يحتاج العالم إلى سماسة المعرفة

يقوم سماسة المعرفة بالأدوار الهامة الآتية:

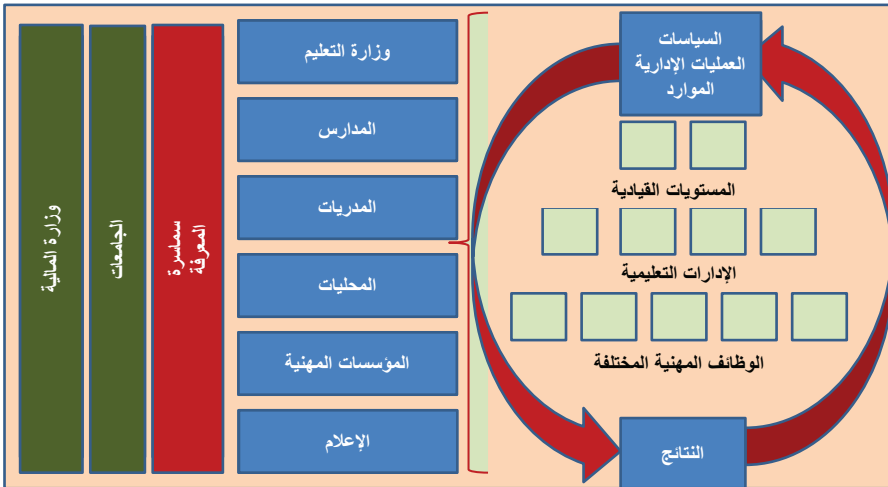
- سد الفجوة بين أدلة البحث والسياسات والممارسات.
- تحقيق التواصل بين الأطراف المعنية ونشر المعرفة البحثية .
- دعم المشاركة بدرجات متفاوتة في عمليات نقل وترجمة المعرفة .

- دعم المشاركة في مجموعة متنوعة من الممارسات مثل التكيف مع البحث، وتسهيل عملية الحوار، وبناء الشبكات، والعمل مع وسائل الإعلام .
- نشر وتوضيح أهمية شبكات المعرفة.

من هو سماسر المعرفة؟

سماسر المعرفة هو الوسيط الذي يربط بين الأفراد المنتجين للمعرفة والأفراد المستخدمين لها.

مثال: مهام سماسرة المعرفة في مجال التعليم



رسم توضيحي ٢١: مهام سماسرة المعرفة في مجال التعليم

يقوم سماسرة المعرفة في مجال التعليم بالمهام التالية:

- تقييم البرامج والبحوث في مجال التعليم.
- تقديم الاستشارات للمدارس والإدارات واللجان .
- تدريب وتنمية قدرات المدرسين والطلاب.
- التحقق من كفاءة المدرسين والعاملين في مجال التعليم.
- تسهيل عمليات البحث الخارجي في القطاعات الأخرى مثل قطاع الأعمال عن الدروس التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في حل المشكلات في مجال التعليم.

- القيام بعمل الدراسات الاستقصائية للنظام التعليمي بأكمله.
- الاستيعاب الكامل لبيانات النظام التعليمي واستنتاج الاتجاهات العامة.
- الإبحار في عالم الأوساط الأكاديمية والإدارات المدرسية : المهارة في اللغة، والأولويات، والعمليات الخاصة، وتوجيه تصاميم البحوث في كافة مجالات التعليم مع أهمية المرونة في تنفيذها والقدرة على حل المشكلات.

المهارات المطلوبة في وسطاء المعرفة

في حين أن تلك الوظيفة لا تناسب الجميع، فإننا نجد أن عملية السمسرة تشمل الكثير من المهارات الأساسية العامة . وعلى الرغم من أنه لا يوجد دور ثابت لسمسار المعرفة، إلا أنه هناك مجموعة من المهارات الأساسية :

(١) السمات الشخصية

يجب أن يكون العاملون كوسطاء للمعرفة لديهم عقلية مرنة، ذات قدرات عالية على رؤية أوسع للصورة، وربط الأفكار بمعلومات . إن الثقة بالنفس^٥ ضرورية لكفاءة سمسار المعرفة بشرط أن لا تختلط تلك الثقة بالتعجرف، وإن وسطاء المعرفة هم قادة ملهمون يتسمون بالبداهة، والفضول، والتخيل، والقدرة على إدارة الأفكار، والمساعدة على تحويلها إلى منتجات وخدمات مفيدة . وتمكن المهارات التحليلية لسمسار المعرفة من التعرف على أسباب فشل بعض الأفكار مع التعليق على بعض المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة يوما ما .

(٢) القدرات والمهارات الشخصية

هذه هي بعض القدرات والمهارات الشخصية المطلوب توافرها في سمسار المعرفة:

- القدرة على تجميع الأفراد وتسهيل عملية التفاعل بينهم.
- القدرة على إيجاد دلائل قائمة على البحث لصياغة القرارات.
- القدرة على تقييم الدلائل وتفسيرها والتكيف مع الظروف المحيطة.

- القدرة على ترجمة المعلومات المعقدة إلى ما يتناسب مع إدراك مستخدمى المعرفة، مع تقديم بحوث قائمة على دلائل للباحثين، وتتسم بالمصداقية.
- القدرة على تحديد القضايا المستجدة وإدارتها والتعامل معها.
- المعرفة الجيدة بوسائل ومهارات الاتصال والتسويق وموضوع المعرفة المستهدف.
- مهارات التعامل المنظم مع الآخرين بوضوح ومرونة وبدهيّة.
- فهم منهجية البحث والتي تشمل مهارات التقييم النقدي، والجمع بين تقنيات تجميع وتصميم البحوث والأخلاقيات المطلوب اتباعها.

(٣) القدرة على جمع الأدلة

يعتبر إيجاد أدلة ذات صلة هو الأساس في عملية سمسة المعرفة. هذا بالإضافة إلى أهمية الخبرة والتمرس في البحث في الويب والأبحاث الأكاديمية، ولقد أدت الخبرة المتزايدة في استخدام الشبكات العالمية إلى جعل عملية سمسة المعرفة أكثر كفاءة^٩.

(٤) القدرة على التقييم النقدي

انه بمجرد وجود الدليل المبني على البحث، يجب أن تكون لدى سمسار المعرفة القدرة على تقييم المعلومات وفقاً لجودتها، وأهميتها، وقابليتها للتطبيق على المواقف المختلفة. وبدون هذا الإدراك أو هذه المعرفة الجيدة، يصعب على سمسار المعرفة تقييم المعلومات التي حصل عليها. فالخلفية الجيدة للوسيط تسمح له بالوصول إلى المعلومات التي تساعد على حل المشكلات بصورة أسرع^{١٠}.

على سبيل المثال: تعتبر الرعاية الصحية في كندا جزءاً لا يتجزأ من التفاعلات السياسية الهامة، وبالتالي، فإنه بالإضافة إلى وجوب معرفة عمليات الرعاية الصحية، يحتاج الوسيط في مجال الرعاية الصحية أن يكون السمسار على دراية شاملة بكافة

جوانب الرعاية الصحية (العاملون بها، وكافة المناقشات التي تدور حولها)، فضلاً عن القضايا السياسية والمواقف العامة المتعلقة بها، حيث تؤثر كل هذه العوامل في عمليات اتخاذ القرار وتطوير السياسات الصحية.

(٥) القدرة على القيام بعمليات الوساطة



رسم توضيحي ٢٢: إن تركيز سمسرة المعرفة على التعامل مع الناس يتطلب مهارات القيام بالوساطة، والمهارات الدبلوماسية الكبيرة

إن تركيز سمسرة المعرفة على التعامل مع الناس يتطلب مهارات القيام بالوساطة، والقدرة على تكوين فريق، والمهارات الدبلوماسية الكبيرة، وذلك لأن المجموعات تختلف في الأهداف والخبرات ولا تعمل دائماً معاً بشكل جيد، وهذا يتطلب بعضاً من مهارات قطاع الأعمال، فهناك مهارة التسويق التي تلزم لبيع الأفكار الجديدة، وتقديمها بصورة

مفيدة وجذابة . ومن ثم فإن سمسرة المعرفة يمثلون فكرة " رجال أعمال السياسات" الذين يعرفون كيف تتم إدارة المناقشات في عملية تطوير السياسات، ولذا يجب على الوسيط الناجح أن تكون لديه روح المبادرة، والميل إلى الابتكار وتحمل المخاطر، وتشير تلك الرؤية إلى أن وكالات التمويل تقوم بدور رجال الأعمال في استثمارهم لأنشطة سمسرة المعرفة.

(٦) القدرة على الإتصال

تعد مهارات الاتصال من المهارات الهامة لوسطاء المعرفة، ففي حين أن سمسرة المعرفة تعد أكثر من مجرد كتابة ملخصات البحوث بلغة أبسط، وتسهيل عمليات الاتصال، يجب على القائمين بتلك المعرفة ان تكون لديهم القدرة على معالجة المعلومات والأفكار وتحويلها إلى نماذج قابلة للاستخدام بسهولة^{١١}. فمن الضروري استخدام لغة بسيطة، وواضحة، وفعالة لنقل المعرفة للمستهدفين . وقد عرف هذا في مجال الزراعة لفترة طويلة، حيث يقوم الوسطاء بتوصيل الأفكار الجديدة للمجتمع الزراعي من خلال " ترجمة " البحث الخارجي إلى لغة أكثر تناسبا مع ثقافة وإدراك المزارعين^{١٢}.

(٧) الاستماع والفضول

تعد مهارة جودة الاستماع هي الجانب الرئيس لعملية الإتصال، فلا يمكن للوسطاء المساعدة على تبادل الأفكار، أو نشرها، إذا لم يبحثوا عن تلك الأفكار بين الأفراد . وهناك وصف^٣ للوسطاء بأنهم " هؤلاء الذين يستثمرون وقتهم في التنقل بين أرجاء المؤسسة، والتحدث إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد، والاستماع إلى احتياجات المعرفة والتعامل مع الخبرات التي بإمكانها توصيل المعرفة. ومع ذلك فإن الاستماع وحده لا يكفي: حيث يجب أن تستمر عملية التعلم، سواء رسميا أثناء العمل، أو من خلال التدريب الخاص .

الفصل الثالث

استراتيجيات سمسة المعرفة

Knowledge Brokering Stratiges

مقدمة

تعتمد فكرة سمسرة المعرفة ببساطة، على نقل المعرفة من جانب الباحثين المنتجين لها، إلى المؤسسات المعنية بوضع سياسات عامة لحل مشكلة أو قضية ما، أي أنها تقوم بنقل المعرفة المناسبة، للأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب. وتخدم عملية سمسرة المعرفة غرضين أساسيين في مجال تطوير السياسات: تحسين استخدام المعرفة بواسطة صانعي القرار بهدف تحسين نوعية القرارات، والسياسات، والعمليات الإدارية للمؤسسة، كما تقوم بتحسين درجة تقبل صانعي القرار للمعرفة الجديدة. وقد تتم عملية سمسرة المعرفة عن طريق شخص واحد، أو فريق عمل، أو مؤسسة.

وتتم عملية نقل المعرفة إما عن طريق إرسال أهداف السياسة المطلوبة إلى الباحثين ليقوموا بأنشطة البحث المطلوبة لدعم تطوير السياسة المطلوبة، أو عن طريق تجميع نتائج الأبحاث التي تمت من قبل في المجال وإرسالها إلى القيادات المعنية للمساعدة في وضع السياسة المطلوبة. ولكن هناك بعض القضايا المعقدة التي قد تتطلب علاقات أكثر تشابكا بين صانعي السياسات والخبراء الذين يقومون بإنتاج المعلومات والمعارف المطلوبة.

متطلبات نجاح عملية سمسرة المعرفة



هناك ثلاثة متطلبات لنجاح عملية سمسرة المعرفة هي قوة الأدلة المستخدمة في الأبحاث المنتجة للمعرفة، والالتزام بالتقييم المستمر لجدوى دور وسيط المعرفة، ومصداقية الوسيط الذي يقوم بعملية سمسرة المعرفة.

(١) قوة الأدلة

وتعني قوة الأدلة استخدام أحسن معرفة متاحة، من أحسن المصادر

رسم توضيحي ٢٣: متطلبات نجاح عملية سمسرة المعرفة

الموثوقة، باستخدام أحسن المعايير والضوابط، وتفسيرها في سياق ما يواجهه واضع السياسات في هذا الوقت بالتحديد^{٢٤}. ومواصفات الدليل القوي هي:



- **موثوق به credible:** حيث يتم تجميع الدليل وتحليله وفقا للمعايير المعترف بها عالميا
- **موضوعي objective:** لا يوجد انحياز في الطريقة التي تم بها جمع الدليل أو تفسيره وأن تقدم النتائج بشكل متكامل وليس بشكل انتقائي.
- **قابل للتعميم generalisable:** حيث تم اتباع الأسلوب العلمي في اختيار العينات التي تمثل تمثيلا صحيحا للمجموعة الكاملة.
- **يمثل سياق القضية أو المشكلة^{١٥} contextualised:** حيث أن الطريقة التي تم بها تحليل الدليل قد أخذت في الاعتبار تاريخ المشكلة وأى تفسيرات بديلة قد تكون موجودة في الماضي.

- **يمكن الاعتماد عليه reliable** : يكون الدليل قاعدة صلبة يمكن استخدامها في المتابعة المستمرة للمشكلة وقياس آثارها.
- والدليل القوي لا يتم إستنباطه ببساطة من بيانات البحث أو إستطلاع الرأي، ولكن توجد أركان يجب أن تتوفر لقوة الدليل وهي:
- بيانات إحصائية تشمل الإتجاهات وبيانات المسح
- الأدلة التحليلية مثل الأدلة المبنية على البحث العلمي، والنمذجة، والتأثير القائم على الأبحاث العلمية.
- الأدلة التي يتم تجميعها من أصحاب المصلحة، وآراء المواطنين باستخدام أدوات البحث العلمي، والاستشارات.
- الأدلة الناتجة من التطبيقات العملية، بما في ذلك الأدلة من عمليات المتابعة والتقييم وتحليل فعالية التكاليف.

(٢) الالتزام بالتقييم المستمر لجدوى دور وسيط المعرفة

بغض النظر عن أسباب اتخاذ قرار الاستعانة بوسيط المعرفة، يجب الإستمرار في التأكد من إستدامة الناتج في تصرفات قيادات المؤسسة والناتج عن وجود الوسيط، وإستدامة هذا التغيير بعد مغادرته للمؤسسة، كما يجب إنهاء دور الوسيط عندما يصبح التغيير حقيقة مستدامة.

(٣) المصادقية

يجب أن يكون الوسيط ذو مصداقية ويمكن الوثوق به، باعتباره وسيطاً محايداً وذو خبرة فنية عالية. ويجب أن تستمر هذه المصادقية والحياد طوال فترة عمل الوسيط وألا يتحول إلى جزء من نظام العمل.

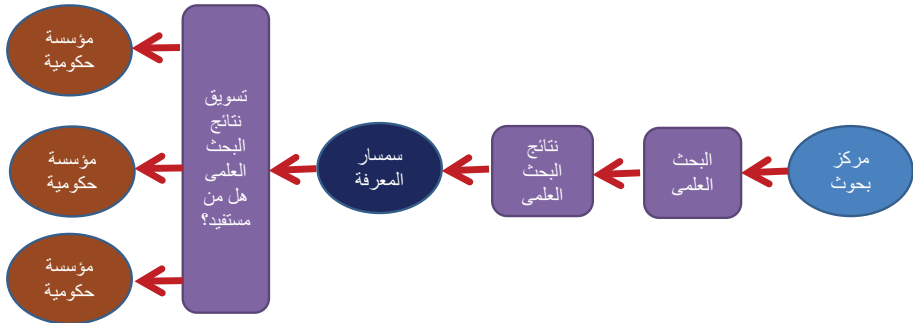
نماذج سمسة المعرفة

لا يوجد نموذجٌ مثاليٌ واحد يناسب جميع الحالات التي تستدعي سمسة المعرفة، فالمهارات المطلوبة ونوع الأنشطة في عملية سمسة المعرفة يعتمد في الأساس على السياق الذي يتم فيه نقل المعرفة من المؤسسة المنتجة لها إلى المؤسسة المستخدمة لها.

ولكن الشيء الثابت في جميع الحالات هو تحقيق الهدف من عملية سمسة المعرفة، وهو سد الفجوة بين منتج المعرفة ومستخدمها، ولذا يجب أن تبني عملية سمسة المعرفة على الفهم والوعى بجميع الظروف المحيطة لكل الأطراف حتى يمكن اختيار أنسب النماذج، وهذه هي بعض النماذج المشهورة والمستخدمه في عمليات سمسة المعرفة:

(١) نموذج دفع المنتج للمعرفة Producer Push Model

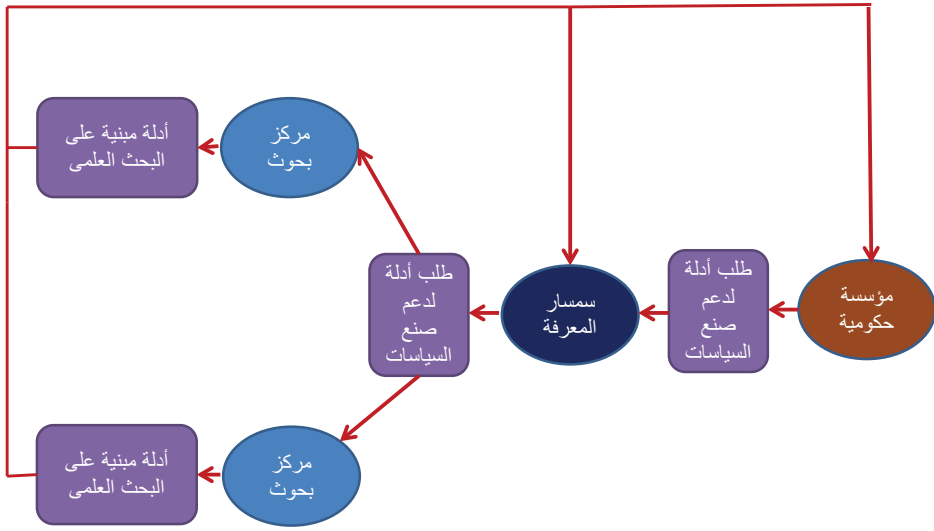
في هذا النموذج يقوم المنتجون للمعرفة بناء على تقديراتهم، بالتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لدفع المعرفة نحو المؤسسات والأفراد الذين يحتاجون إليها.



رسم توضيحي ٢٥: نموذج دفع المنتج للمعرفة: في هذا النموذج يقوم المنتجون للمعرفة بناء على تقديراتهم، بالتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لدفع المعرفة نحو المؤسسات التي قد تحتاجها

(٢) نموذج جذب المستخدم للمعرفة Model User Pull

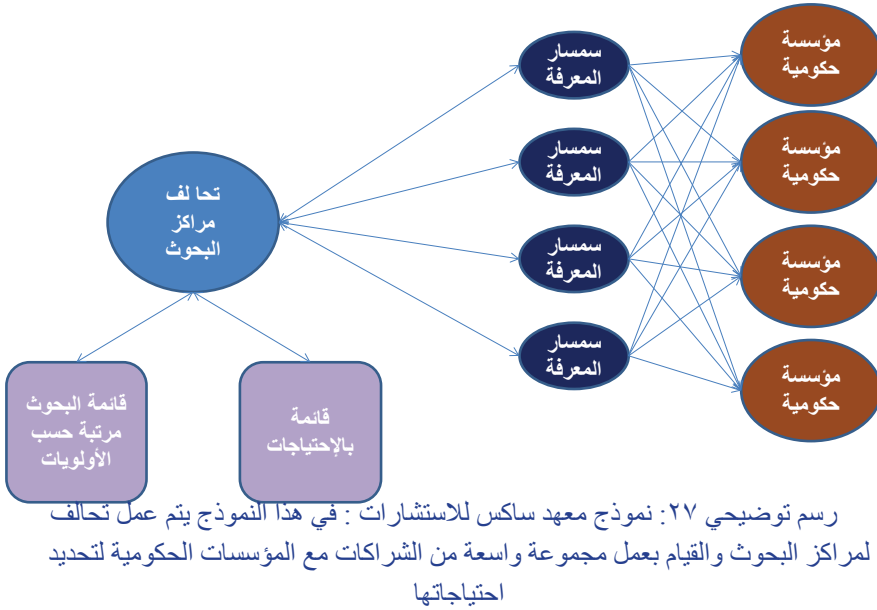
في هذا النموذج يقوم مستخدمو المعرفة بناء على تقديراتهم، بالتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لجذب المعرفة التي يمكن الاستفادة منها إليهم في دعم القرارات المطلوب إصدارها، باستدعائها من المؤسسات التي تقوم بإنتاجها كمراكز البحوث العلمية لضرورة المشاركة.



رسم توضيحي ٢٦: نموذج جذب المستخدم للمعرفة : في هذا النموذج يقوم مستخدمو المعرفة بناء على تقديراتهم، بالتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لجذب المعرفة التي يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات.

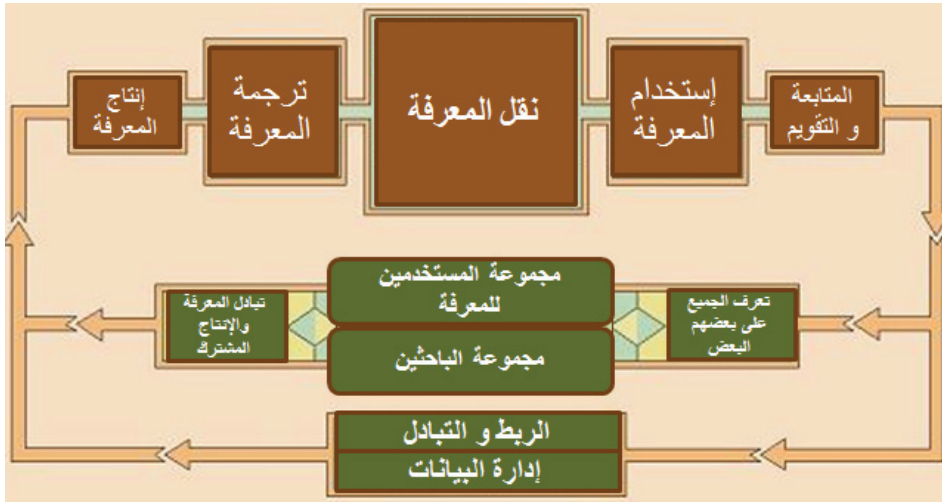
(٣) نموذج معهد ساكس للاستشارات Sax Institute Consulting Model

في هذا النموذج يتم عمل تحالف لمراكز البحوث والقيام بعمل مجموعة واسعة من الشراكات مع المؤسسات الحكومية لتحديد احتياجاتها، وتحديد أولويات البحوث لدعم عمليات اتخاذات القرار السياسي، وفي هذه الحالة يتكون سماسة المعرفة من مجموعة من الاستشاريين المستقلين يعملون مع جميع الأطراف ، ويخدم كل منهم غرضاً معيناً.



(٤) نموذج الربط والتبادل Linkage and Exchange Model

في هذا النموذج يتم بناء ورعاية العلاقات وتبادل المعلومات والمعرفة بين تلك المؤسسات التي تقوم بإجراء البحوث والمؤسسات التي قد تستخدم المعرفة البحثية الناتجة مما يقوى ويدعم عملية تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات، وتصبح عملية التبادل هذه جزءاً لا يتجزأ من تبادل الباحثين ومساعدة المؤسسات المستخدمة للمعرفة البحثية في بناء القدرة على استخدام هذه المعرفة، كما ان المؤسسات المستخدمة للمعرفة تساعد الباحثين على أن تكون أبحاثهم أكثر أهمية وعلى علاقة بالواقع. إن "علاقات التبادل يمكن أن تحدث نقلة ثقافية تسهل الاستخدام المستمر للمعرفة البحثية بواسطة صانعي القرار كما أنها تحدث نقلة ثقافية لدى الباحثين للتعرف على القضايا الهامة لتصبح محورا للبحث، مما يزيد من أهمية البحوث".

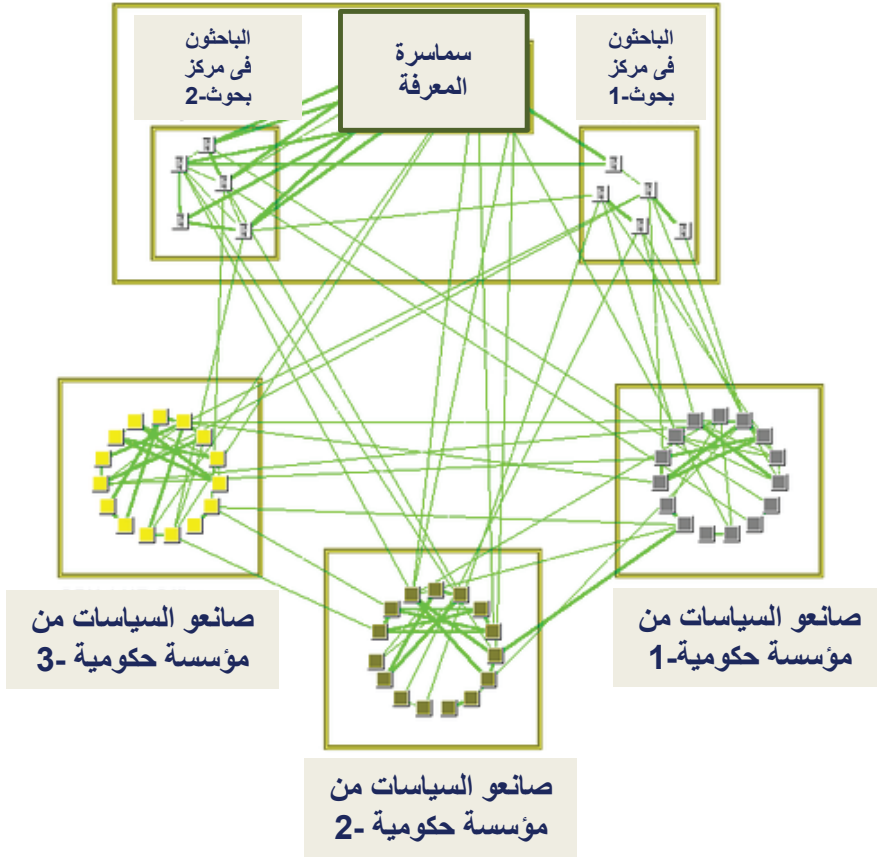


رسم توضيحي ٢٨: في هذا النموذج يتم بناء ورعاية العلاقات وتبادل المعلومات والمعرفة بين المؤسسات التي تقوم بإجراء البحوث والمؤسسات التي تستخدم المعرفة البحثية الناتجة مما يقوى ويدعم عملية تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات^١

(٥) نماذج شبكات المعرفة Knowledge Network Models

فى هذا النموذج يتم تبادل المعرفة من خلال شبكات من الممارسين والباحثين وصانعي السياسات عبر الإنترنت ويقوم سمسار المعرفة بعملية الإشراف وتيسير التواصل بين المشتركين في شبكات المعرفة من خلال موقع على شبكة الإنترنت ومع جميع مصادر المعرفة. وتتم عمليات التواصل بين جميع الأطراف من خلال مؤتمرات على شبكة الإنترنت، وعبر خطوط النقاش عبر المنتديات، وعبر المؤتمرات عن بعد.

^١ A Model for Knowledge Translation and Transfer (KTT),
Ministry of Agriculture , Canada

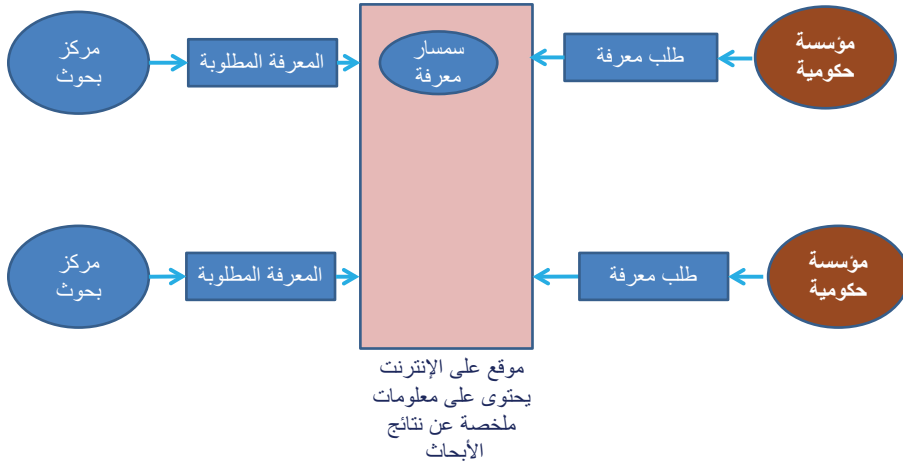


رسم توضيحي ٢٩: شبكات المعرفة: في هذا النموذج يتم تبادل المعرفة من خلال شبكات من الممارسين والباحثين وصانعي السياسات عبر الإنترنت، ويقوم سمسار المعرفة بعملية الإشراف وتيسير التواصل بين المشتركين في شبكات المعرفة^٢

(٦) نموذج السمسرة عند الطلب Demand Brokering Model

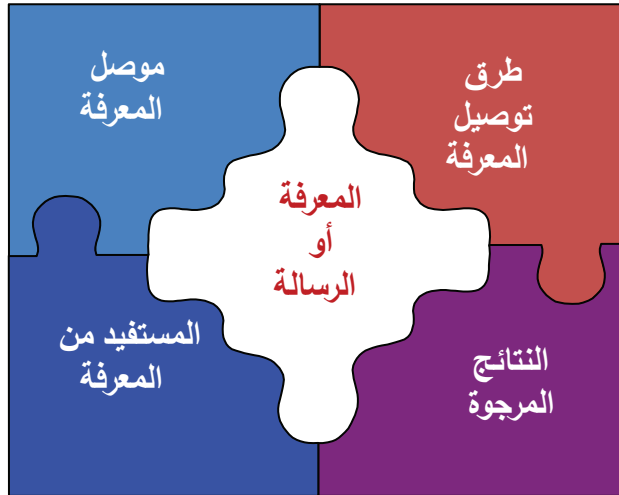
في هذا النموذج يتم إنشاء موقع على الإنترنت يحتوي على معلومات ملخصة عن نتائج الأبحاث وخدمة مقدمة على شكل أسئلة وأجوبة، وتقوم الجهات المستفيدة بدفع طاقم من الخبراء للبحث عن الأدلة المطلوبة لدعم تطوير السياسات، ليتم بعد ذلك التفاوض والتعاقد مع الجهات المنتجة للمعرفة.

^٢ Knowledge Networks: by Valdis Krebs



رسم توضيحي ٣٠: السمسرة عند الطلب: في هذا النموذج يتم إنشاء موقع على الإنترنت يحتوى على معلومات ملخصة عن نتائج الأبحاث وخدمة مقدمة على شكل أسئلة وأجوبة

المبادئ الأساسية لنقل المعرفة



رسم توضيحي ٣١ المبادئ الأساسية لنقل المعرفة

يمكن توضيح عملية نقل المعرفة في صورة نموذج إرتباط بسيط بين مجموعة من العناصر التي تندمج وتتفاعل للخروج بنتائج ذات قيمة للمؤسسة، وهذه النتائج قد تتبلور على شكل منتجات جديدة، أو صفقات عمل ناجحة، أو إرضاء للعملاء. وتشكل الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية^{١٧} المبادئ الأساسية لعملية نقل المعرفة من المؤسسة المنتجة

لها إلى المؤسسة المستخدمة لها (إستخدم النماذج الموجودة في (الملحق- أ) لتحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة):

(١) ماهى الرسالة؟ What is the message?

وهي تمثل المعرفة المطلوب نقلها لأغراض محددة مثل حل مشكلة معينة أو تغيير في طريقة استخدام نظام أو نتيجة بحث مطلوب تطبيقها في العمل. ويجب أن تكون الرسالة واضحة، وموجزة، وسهلة الفهم، وأن تشمل جميع المعلومات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة، وأن تكون حاوية على أمثلة توضيحية أو قصة مؤثرة لها علاقة بالموضوع ويكون من الصعب نسيانها.

(٢) من هم المعنيون بالرسالة (المستفيدون بالمعرفة)؟ To whom (audience)?

وهم الشخص أو مجموعة الأشخاص المستهدفين بالاستفادة من المعرفة. إن استهداف مجموعة محددة من العاملين لتلقى معرفة محددة، يسهل مهمة موصل المعرفة في كيفية إعداد الرسالة وتوصيلها إلى المستمعين واضعا نصب عينيه النتائج المرجوة من العملية، كما يساعد المستمعين على التواصل مع موصل المعرفة، وسرعة استيعاب الرسالة وتطبيقها خلال العمل اليومي.

(٣) من هم أصحاب الرسالة؟ By whom (messenger)?

وهم الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين سيقومون بتوصيل المعرفة إلى الأشخاص المستهدفين. ويجب أن يكون موصل الرسالة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة في موضوع المعرفة المطلوب نقلها، وأن ينظر إليه من قبل مستقبل المعرفة، على أنه شخص محترم، وذو خبرة واسعة في مجال المعرفة المطلوب نقلها.

(٤) ماهى طرق نقل المعرفة؟ How (transfer method)?

يتم اختيار طرق نقل المعرفة بناء على نوعية المستقبلين للرسالة ونوع الرسالة، ويستحسن استخدام طرق ووسائل عديدة للتأكد من توصيل الرسالة بطريقة فعالة

لتحقيق النتائج المرجوة.

(٥) ماهو الأثر المتوقع بعد نقل المعرفة؟

With what expected impact evaluation

يجب تحديد النتيجة المرجوة من نقل المعرفة، مما يساعد موصل المعرفة على تحديد طرق توصيل الرسالة، وطرق قياس النتائج عقب استكمال عملية نقل المعرفة.

استراتيجيات سمسرة المعرفة

إن اختيار استراتيجية سمسرة المعلومات لا تعنى ببساطة وضع وسيط للمعرفة في المؤسسة في ظروف قد تكون معقدة، ولكنها تتطلب فهم ما هو المطلوب لكل قضية من قضايا السياسة المطلوب تطويرها، ومعرفة ما هي الوظيفة التي سيقوم الوسيط بها، وما هي أنسب الوسائل والتقنيات التي يمكن استخدامها في نقل المعرفة المطلوبة. وتؤدي أي من استراتيجيات سمسرة المعرفة مجموعة من الوظائف المتكاملة التي قد تتناسب مع أي من القضايا المختلفة، أو تتناسب مع قضية واحدة في أي من مراحل تطورها، وقد يتم ترتيب تلك الاستراتيجيات وفقا للزيادة في بناء العلاقات بين مصدر المعرفة والمستفيدين منها. وتتيح كل استراتيجية مجموعة من الفرص لوسطاء المعرفة على تقديم الوساطة الفعالة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض القيود على تصوير الاستراتيجيات المختلفة لسمسرة المعرفة على هيئة أنواع مختلفة من المشكلات وتطوير السياسات. وتوجد هناك عدة استراتيجيات لسمسرة المعرفة، وقد تم تحديدها في ست من الاستراتيجيات التالية :

- الإلعلام Informing
- الاستشارات Consulting
- التوفيق Matchmaking
- التعاون المركز Focused Collaboration
- التعاون الاستراتيجي Strategic Collaboration
- بناء القدرات المستدامة Building Sustainable Institutions



رسم توضيحي ٣٢: ترتيب استراتيجيات سمسة المعرفة وفقا للزيادة في بناء العلاقات بين مصدر المعرفة والمستفيدين منها

و قد تتداخل بعض من استراتيجيات المعرفة مع أنواع المشكلات والقضايا والسياسات. وسوف يتحدد بدقة الرابط بين الاستراتيجيات، والمشكلات والقضايا، وأنواع السياسات المطلوب إعدادها وتحت أي ظرف من الظروف. ومع ذلك فإنه من المهم التفكير في النوع المناسب لاستراتيجية سمسة المعرفة الذي قد يصلح في نوع ما من أنواع المشكلات أو القضايا أو السياسات. ولذا فإن مهمة سمسار المعرفة تختلف بناء على ما إذا كان الهدف هو توصيل المعرفة المطلوبة فقط من الجانب الذي ينتج أو يملك المعرفة إلى الجانب الذي يحتاجها، أو أن الأمر أكثر تعقيدا ويتطلب بناء قدرة في المؤسسة لتتبنى وتستوعب هذه المعرفة والتي سوف تقوم بعملية التغيير المطلوب لحل المشكلة موضوع البحث.

(١) الإعلام Informing

و يقصد بالإعلام هنا هو نشر المعلومات التي تمس قضية ما، وذلك لسرعة تلقي المعنيين للمعلومات المتعلقة بالمشكلة بغض النظر عن أهميتها.

والغرض من هذه الاستراتيجية هو تزويد متخذي القرارات المسؤولين عن تطوير وإقرار السياسات العامة بالمعلومات اللازمة عن المشكلة موضوع البحث، والمطلوب اتخاذ سياسة عامة بشأنها، ويتم ذلك عن طريق تزويدهم بوثائق مطبوعة تحتوي على جميع الحقائق المتعلقة بالمشكلة، أو عن طريق توجيه المسؤولين إلى بوابات شبكة

الإنترنت أو قواعد البيانات التي تحتوي على هذه الحقائق، أو عن طريق تزويدهم بملخص الأبحاث التي تمت في هذا الموضوع، أو عن طريق عقد ندوات لتوضيح هذه الحقائق حتى يمكنهم اتخاذ أنسب القرارات المبنية على الأدلة.



رسم توضيحي ٣٣: الإعلام عن طريق توجيه المسؤولين إلى بوابات شبكة الإنترنت التي تحتوي على الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع البحث

والمتوقع هنا أن يقوم سمسار المعرفة بتجميع المعلومات الهامة في نموذج ما مثل نشر المعلومات التي يمكن لمستقبلها فهم محتواها، وتقدير أي من الإجراءات يجب اتخاذها كنتيجة لهذا الفهم، ومن ثم يقرر اتخاذ تلك الإجراءات أو رفضها. وما هي وسائل الإعلام التي يمكن استخدامها لهذا الغرض :

- قواعد البيانات
- الندوات الإعلامية بعد إنتهاء مشروع البحث
- الصحف والمجلات
- الدوريات
- النشرات المطبوعة
- الشبكات التلفزيونية
- الشبكات الإذاعية
- شبكات الإنترنت من خلال بعض المواقع التي تحتوي على الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع البحث.

مثال

تقوم دار الوثائق القومية والسجلات بالولايات المتحدة (NARA^{١٨}) بتوظيف استراتيجية الإعلام في عملية سمسة المعرفة، من خلال النشر اليومي للأعمال الاتحادية في كل من السجل الفيدرالي، والجريدة الرسمية للولايات المتحدة الأمريكية. حيث يحتوي السجل الفيدرالي على اللوائح، والقواعد، والملاحظات العامة، والأوامر التنفيذية، والإعلانات، والوثائق الرئاسية للوكالة الفيدرالية. وبهذا تكون المعلومات متوفرة لمن يحتاجون إلى معرفة العمليات اليومية للحكومة الفيدرالية، ولمن يهتمون بإعداد سياسات عامة، والتعامل مع قضايا السياسية العامة.

(٢) الاستشارات Consulting

الغرض من هذه الاستراتيجية هو الربط بين قضية من القضايا المتعلقة بالسياسة المطلوب تطويرها والخبرات اللازمة لهذه القضية، وإيجاد الخبراء المتمرسين في التعامل معها وتقديم الخبرات والحلول.



و في مجال الاستشارات يوجد شخص مسؤول عن قضية ما، أو على الأقل يتكفل بالبحث عن مستشارين لديهم أكبر كمية من المعلومات القيمة عن نواحي القضية المعروضة، التي تحتاج إلى حل مناسب، وقد يكون الوسيط هنا هو الفرد الباحث والمكلف بحل المشكلة، وقد يكون فريق عمل أو مؤسسة استشارية متخصصة.

رسم توضيحي ٣٤: إيجاد الخبراء الذين يستطيعون المساعدة في حل القضايا المتعلقة بموضوعات المشكلة

مثال

الاستعانة بمؤسسة استشارية لمعالجة إحدى القضايا وهي التدريب المهني والمتعلقة بوضع سياسة عامة للتعامل مع أسباب مشكلة بطالة الشباب السعودي وطرق القضاء عليها، حيث تركز المؤسسة الاستشارية في موضوع واحد وهو برامج التدريب المهني، ومتطلبات البرامج من نواحي متطلبات السوق، أنواع التدريب، المستوى التعليمي المطلوب لكل نوع من أنواع التدريب، المهارات المكتسبة، طول فترة التدريب، المتابعة والمراقبة والمؤشرات.

(٣) التوفيق Matchmaking

تعمل استراتيجية التوفيق على الجمع بين الأفراد الذين يمكنهم المساهمة في عملية تطوير السياسة حتى لو لم يكن بينهم اتصال مسبق .



و يتمثل دور الوسيط هنا في الربط بينهم وبين أعمالهم . ويحدد الوسيط الخبرة المطلوبة، ومن يمكنه توفيرها، وكيفية نقلها في صورة قيمة لصانعي القرار.

و لتحقيق هذا يتطلب من الوسيط معرفة مصدر الخبرة البارزة، أو معرفة أولئك الذين بإمكانهم تقييم الذين يمكنهم المساهمة في عملية تطوير السياسة المطلوبة مصداقية العمل الجاري . ويفترض هنا وجود المعلومات، وأن يكون

رسم توضيحي ٣٥: التوفيق يعنى الجمع بين الأفراد
معرفة أولئك الذين بإمكانهم تقييم الذين يمكنهم المساهمة في عملية تطوير السياسة المطلوبة
لمواجهة القضية موضوع البحث
مصدرها قادرا على تقديمها ونقلها . وقد لا يدرك بعض من ذوي الخبرة أهمية تلك المعلومات لصانعي القرارات السياسية، وكذلك لا يمكنهم تبرير تكاليف الاتصال اللازمة لنقل المعلومات.

(٤) المشاركة Engaging



رسم توضيحي ٣٦: يساهم البعض الآخر بخبراتهم الفنية بحسب الحاجة في جميع مراحل عملية التصدي للمشكلة

تهدف استراتيجية المشاركة باعتبارها أحد أشكال سمسة المعرفة إلى إشراك كل من الأطراف المسؤولة عن مواجهة مشكلة ما، مع الخبراء ذوي الخبرة البارزة، ويساهم البعض الآخر بخبراتهم الفنية بحسب الحاجة في جميع مراحل عملية التصدي للمشكلة. و يلعب سمسار المعرفة دور ميسر عملية الاتصال.

(٥) التعاون Collaborating



تتضمن هذه الاستراتيجية تحقيق التعاون بين كافة المشاركين في صياغة عملية التفاعل للتفاوض بشأن كيفية معالجة المشكلة. وتتطلب استراتيجية التعاون أن يفكر هؤلاء المشاركون في كيفية عمل مقارنة مفيدة ومثمرة. التعاون بين كافة المشاركين في صياغة عملية التفاعل للتفاوض بشأن كيفية معالجة المشكلة بين ما يعرفونه وبين خبرات الآخرين بدلا من تقديم خبراتهم فقط. بينما يقدم المتعاونون خبراتهم، يجب عليهم أن يعملوا كأعضاء في فريق لمعالجة المشكلة من كافة الجوانب.

(٦) بناء قدرات مستدامة Building Capacity

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة قدرات العاملين في المؤسسات حتى يستطيعوا القيام بالأعمال الموكلة إليهم في صنع السياسات، والإشتراك في الإنتاج المشترك



للأبحاث التي تدعم عملية اتخاذ القرار. ويقوم سمسار المعرفة بزيادة قدرات العاملين في المؤسسة للمشاركة في التخطيط وتنفيذ الأبحاث المطلوبة.

رسم توضيحي ٣٨: تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة قدرات العاملين في المؤسسات حتى يستطيعوا القيام بالأعمال الموكلة إليهم في صنع السياسات

الفصل الرابع

استخدام سمسة المعرفة في مراجعة وتطوير
السياسات العامة في المملكة العربية السعودية

**Using Knowledge Brokering in
Reviewing and Developing Public
Policies in KSA**

مقدمة

في ظل التطورات الجارية في العالم وظهور العديد من المشكلات المختلفة، أدرك العديد من القادة السياسيين في مختلف الأنظمة السياسية ضرورة حل تلك المشكلات التي تمس المواطنين والاستجابة لمختلف مطالبهم من أجل تحقيق أهدافهم ضمن برامج وخطط متكاملة، أو ما يعرف بالسياسات العامة. وتتميز السياسة العامة التي يقررها النظام السياسي بالتنوع والشمول الذي يمس كافة جوانب الحياة في المجتمع.

والسياسة العامة هي عملية سياسية في المقام الأول تتميز بالصعوبة والتعقيد، وتختلف طبيعة إجراءات صنعها من دولة إلى أخرى تبعا للنظام السياسي ودور الأجهزة الحكومية وغير الحكومية، وتتمثل الأجهزة الحكومية في الجهاز الحكومي والإداري والتشريعي .

لقد ارتفع معدل احتياجات الأفراد، سواء كانوا من مستهلكي السلع والخدمات في الأسواق، أو المواطنين بصفة عامة، أو المؤسسات التي تعمل وفقا لما تقدمه الحكومة السعودية من سياسات وخدمات . ولتلبية تلك المطالب، يجب على الحكومة التقييم المستمر لسياساتها العامة لإقرار سياسات تطلعية، لها القدرة على التعامل مع جذور المشكلات التي يعاني منها المواطنون والمؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين، ومؤسسات قطاع الأعمال والمؤسسات المجتمعية. ويجب على الحكومة تطوير هذه السياسات بناء على حقائق وأدلة قوية تم استنتاجها من البحوث العلمية لهذه المشكلات، وأن لا يتم تطوير السياسات لمجرد الاستجابة للضغوط قصيرة المدى.

مفهوم السياسة العامة

عرف "هارولد لازويل"^{١٩} H.Laswell السياسة العامة من منظور ممارسة القوة بأنها "من يحوز على ماذا؟، متى؟، وكيف؟ من خلال نشاطات تتعلق بتوزيع الموارد، والمكاسب والقيم، والمزايا المادية والمعنوية، وتقاسم الوظائف والمكانة الاجتماعية، بفعل ممارسة القوة أو النفوذ والتأثير بين أفراد المجتمع من قبل المستحوزين على مصادر القوة"

أما دافيد استون فقد أبدى اهتماماً بالسياسة العامة، من وجهة تحليل النظم كنتيجة ومحصلة في حياة المجتمع من منطلق تفاعلها الصحيح مع البيئة الشاملة التي تشكل فيها المؤسسات والمرتكزات والسلوكيات أصولاً للظاهرة السياسية التي يتعامل معها النظام السياسي فيعرفها بأنها "توزيع القيم (الحاجات المادية والمعنوية) في المجتمع بطريقة سلطوية أمرة، من خلال القرارات والأنشطة الإلزامية الموزعة لتلك القيم، في إطار عملية تفاعلية بين المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية"^{٢٠}.

ويرى "كارل فريدريك G.Friedrick أن السياسة العامة "هي برنامج مقترح لشخص أو جماعة أو حكومة في نطاق بيئة محدودة لتوضيح الفرص المستهدفة والمحددات المراد تجاوزها سعياً للوصول إلى هدف أو لتحقيق غرض مقصود"^{٢١}.

كما يعرفها خيرى عبد القوى بأنها " تلك العمليات والإجراءات السياسية وغير السياسية التي تتخذها الحكومة بقصد الوصول إلى اتفاق على تعريف المشكلة، والتعرف على بدائل حلها وأسس المفاضلة بينها، تمهيداً لاختيار البديل الذي يقترح إقراره في شكل سياسة عامة ملزمة تنطوي على حل مرضي للمشكلة"

ويعنى هذا أن تكون مهمة السياسات هي معالجة الأسباب الحقيقية للمشكلات، والقضايا المتعلقة بها وليس التعامل مع أعراض المشكلة، وأن يتضح تأثير هذه السياسات على نتائج الأنشطة الناتجة عنها وليس على طرق سيرها فقط. ولذا فإن الحكومة السعودية، شأنها في ذلك شأن أي حكومة أخرى في العالم تتعرض لضغوط متزايدة من المواطنين والمؤسسات لتطوير سياساتها بناء على مجموعة واسعة من المعارف العلمية .

ويجب على الحكومة السعودية ان تقوم بالتقييم المستمر لسياساتها العامة في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والتعليمية، والبحثية، ووضع سياسات تطلعية قادرة على تلبية المطالب المتزايدة لأفراد المجتمع السعودي، سواء كان هؤلاء الأفراد من المواطنين مستهلكي السلع والخدمات المختلفة، أو وافدين يعيشون داخل المملكة بصفة عامة، وكذلك لتلبية مطالب مؤسسات قطاع الأعمال والمؤسسات المجتمعية العاملة بالمملكة، والتي تعمل وفقاً لما تقدمه الحكومة من سياسات وخدمات.

إن تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على مراجعة ووضع السياسات للتعامل مع المشكلات التي تواجه المواطنين والمؤسسات العاملة بالمملكة، والتعامل مع هذه المشكلات على أنها حقائق وليس لمجرد الاستجابة للضغوط القصيرة المدى، بمعنى أن تكون مهمة تلك السياسات هي المعالجة لأسباب تلك المشكلات وليس لأعراضها، وأن يتبين تأثير هذه السياسات على نتائج الأعمال وليس على كيفية سيرها فقط، ونتيجة لهذا فإن الحكومة تتعرض لضغوط متزايدة لمراجعة وتطوير تلك السياسات التي يجب أن تكون مبنية على مجموعة واسعة من المعارف العلمية.

أهمية المعرفة في تطوير السياسات

لا شك أن المعرفة هي مصدر بناء الحضارات الإنسانية على مر الأجيال في كل زمان ومكان، وبفضل المعرفة استطاعت دول أن تتفوق على دول أخرى، واستطاعت أن تكسب لقب الدول المتقدمة بعد أن تميزت عن المجتمعات الأخرى بمقدار تميز نشاطاتها المعرفية حيث أن النشاطات المعرفية هي مركز التميز المطلوب في عالم اليوم. ويعتمد الفرق بين المعرفة في دولة عن غيرها على مدى تفعيل وتطوير ونقل المعرفة، وأساس هذه الأنشطة توليد المعرفة بالبحث والتطوير، ونشرها بالتعليم والتدريب، وتوظيفها والاستفادة منها في رفع مستوى المعيشة وفي الارتقاء بالمجتمع نحو مجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي يقوم على سياسات عامة مبنية على أدلة ناتجة من البحث العلمي.

وتلعب المعرفة دوراً بالغ الأهمية في عملية التنمية الاقتصادية في أمريكا الشمالية، وأوروبا والدول النامية إلى الدرجة التي تم فيها إعادة تعريف عملية التنمية بأنها القدرة على ابتكار المعرفة، والحصول عليها، واستيعابها، ونشرها، واستخدامها، سواء كانت معرفة تقليدية أو معرفة حديثة^{٢٢}.

وضع الأجندة السياسية أو جدول الأعمال

تواجه الحكومات العديد من القضايا المجتمعية، لكن لا تستطيع أن تحل كل تلك المشكلات، مهما كانت إمكانياتها المادية والبشرية، لهذا فإنها تقوم بإدراج أهم القضايا أو المطالب العامة الأكثر إلحاحاً عند المجتمع في جدول يسمى بجدول أعمال السياسة

العامة أو ما يسمى بأجندة سياسة الحكومة التي تتطلب عملية مناقشة فعلية، يترتب عليها اتخاذ قرارات رسمية مناسبة لتلك المطالب المطروحة.

تطوير السياسات العامة

كما يجب توضيح تعريف تطوير أو صنع السياسة العامة والإشارة إلى الاختلافات بينها وبين صنع القرار. فصنع أو تطوير السياسة العامة يتضمن إطاراً أو حلقات عمل موزعة عبر سقف زمني ويحتاج إلى قرارات روتينية وأخرى إبداعية وإجرائية، أما صنع القرار فيتضمن اختياراً يعد المفاضلة بين بدائل متنافسة بنظريات صنع القرارات تتناول الكيفية التي يتم بموجبها هذا الاختيار^{٢٣}.

تحليل السياسة العامة

ويعرف وليام دان William Dunn عملية تحليل السياسة العامة بأنها بحث علمي يتجه نحو تطبيق العلم الاجتماعي من خلال استخدام المناهج المتعددة في البحث لإنتاج المعلومات الأساسية ذات العلاقة بسياسة معينة، وهذه المعلومات تؤدي إلى معرفة السلوكيات المرتبطة بالعمل السياسي.

بمعنى أن تحليل السياسة العامة هو منهجية علمية، ترتبط بمناقشة المشكلات والقضايا العامة للمجتمع، تبدأ بتحليل المشكلات المجتمعية وتستخدم عدة أساليب كمية وإجرائية وفنية، خاضعة لتوجه الحكومة والنظام السياسي ولأساليب الإدارة العامة، وبالتالي هي منظومة متكاملة تتبع السياسة العامة في كل مراحلها، وهنا نفرق بين السياسة العامة كبرنامج عمل وبين تحليل السياسة العامة كمنهجية لتحليل المشكلات واستكشاف البدائل لحل المشكلات المجتمعية.

عناصر السياسة العامة

تتمثل في خمسة عناصر اتفق عليها معظم الباحثين وهي:

(١) المطالب السياسية Political Demands

تمثل المطالب السياسية حاجات الأفراد والمجتمع وتفضيلاتهم المتنوعة، حيث تتوجه إلى النظام السياسي في صورة مطالب تستدعي استجابة السلطات لها بصورة أو

بأخرى، وتعمل المؤسسات والتنظيمات على تنظيم حجم وتعدد هذه المطالب^{٢٤}.

(٢) قرارات السياسة Policy Disions

تشمل القرارات السياسية ما يصدره صانعو القرارات والموظفون العموميون المخولون بإصدار الإرادات الملكية والمراسيم والأوامر والتوجيهات المحركة للفعل الحكومي، فقرارات السياسة العامة هي غير القرارات الروتينية المعتادة^{٢٥}.

(٣) محتويات السياسة Policy Contents

يشمل إعلان محتويات السياسة تعبيرات رسمية أو عبارات موحية سياسية عامة، وتشمل الأوامر الشفاهية والتعابير القانونية والضوابط المحددة للسلوك وآراء الحكام والقضاة، وحتى خطب المسؤولين وشعاراتهم التي تعبر عن المقاصد العامة والأغراض المطلوب تحقيقها^{٢٦}.

(٤) مخرجات السياسة Policy Output

هي المؤثرات الملموسة الناجمة عن السياسة العامة في ضوء قرارات السياسة والتصريحات التي يلتمسها المواطنون من الأعمال الحكومية، ولا تشمل الوعود والنوايا، وقد تكون المخرجات المتحققة من السياسة العامة بعيدة أو مختلفة عما يتوقع تحقيقه أو ما تنص عليه السياسة نفسها^{٢٧}.

(٥) آثار السياسة Policy Impact

وتمثل العوائد والنتائج المتحصلة عليها سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة جراء السياسة العامة التي تجسم موقف الحكومة إزاء القضايا أو المشكلات، فلكل سياسة عامة تم تنفيذها آثار معينة، قد تكون إيجابية مصحوبة بمضاعفات أو بآثار سلبية تحتاج إلى تبني سياسات عامة جديدة أو ملحقة بسابقتها^{٢٨}.

مثال: قررت الحكومة السعودية نظامية الرهن والتمويل العقاري بهدف تحقيق المرونة المنضبطة اللازمة للاستفادة القصوى من الأصول العقارية والمنقولة، ومن

شأن نظام الرهن العقاري أن يتيح شراء العقار بتمويل قرضي من مؤسسات التمويل العقاري، ويتم سداد ذلك القرض عبر قسط شهري يدفع لفترات طويلة حتى تتم تغطية مبلغ القرض والمرابحة التي ستدفع عليه. ماهى الآثار الإيجابية والمضاعفات السلبية والتي قد تحتاج إلى تبني سياسات عامة جديدة أو ملحقة؟

مراحل صنع السياسة العامة

إن عملية صنع السياسة العامة، هي عملية في غاية الأهمية، وتمتاز بالدقة والتعقيد، لذا فإنها تمر بعدة خطوات أو مراحل سيتم توضيحها فيما يلي:

- تحديد المشكلة
- تحليل المشكلة
- صياغة الحلول
- بلورة وصياغة السياسة
- تبني وإقرار السياسة
- تنفيذ السياسة
- تقييم السياسة



رسم توضيحي ٩٣: مراحل صنع السياسة العامة

(١) تحديد المشكلة

تعاني المجتمعات المعاصرة من تزايد وتعقد المشكلات، مما يجعل هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها في عملية صنع السياسة العامة، حيث يتم وضع تعريف محدد للمشكلة العامة التي ترتبط بقضية أو بموقف معين، أو حاجات مطلوبة، وبالتالي هي ظاهرة محددة، لها أغراضها وآثارها المباشرة وغير المباشرة، وهي قابلة للحل في إطار المقومات البيئية. فالمشكلة العامة هي التي تدفع صناعات السياسة العامة للتحرك بسرعة لأنها تمثل مجموعة المطالب والحاجات والقيم التي يجب الاستجابة لها، وصفة العمومية هي الصفة الأساسية في تحديد مشكلات السياسة العامة.

وترجع أهمية التحديد الدقيق والسليم للمشكلة، انه في الغالب ماتكون المشكلة غير واضحة أو محددة بطريقة ضعيفة وغير واضحة المعالم.

و المشكلة هي إنحراف أو فجوة بين ما هو كائن في الوضع الحالي وبين مايجب أن يكون أي الهدف الذي نسعى لتحقيقه. ومن صعوبات تحديد المشكلة ما يلي:

- نقص أو تضارب المعلومات
- غياب القدرة على تحليل المعلومات
- صعوبة التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها
- عدم توفر الوقت اللازم
- سوء تفهم المشكلة نتيجة التحيزات الإدراكية

مثال: يتزايد حجم الفجوة بين العرض والطلب في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية وبشكل مستمر، وتعد تحديات توفير المساكن والاراضي للسكان الذين تتزايد أعدادهم بسرعة، وعدم وجود هيكل تنظيمي وقوانين منظمة للقروض العقارية للمساعدة في تسهيل التمويل من أهم مشكلات المواطن السعودي الذي يرغب في الزواج وتكوين أسرة، وطبقا لتقرير للبنك السعودي الفرنسي أن المملكة تحتاج لبناء ١,٦٥ مليون مسكن جديد بحلول ٢٠١٥ لتلبية الطلب المتزايد على المساكن، وقال إن من المتوقع أن تحتاج شركات التطوير العقاري الخاصة والحكومية لبناء نحو

٢٧٥ ألف وحدة سنوياً حتى عام ٢٠١٥.

ولتحديد مشكلة إسكان الشباب السعودي يجب الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي محددات الصراع أو الخلاف الذي تدور حوله المشكلة؟
- ماهي الطرق والأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتحديد المشكلة؟
- من هم الأطراف المتدخلون في المشكلة؟
- مدى ضخامة حجم وانتشار المشكلة؟
- الأشكال التي يمكن أن تأخذها المشكلة في الوقت القريب؟
- ماهو الهدف الذي يجب اتباعه للوصول لحل المشكلة؟
- كيف يمكن قياس درجة الوصول وتحقيق الأهداف المرجوة؟ (البعد أو القرب من الهدف)
- ماهي السياسات والقوانين والإجراءات المتبعة حالياً لحل ومعالجة المشكلة؟
- ما هو مدى نجاح أو فشل هذه الإجراءات؟
- أى من هذه البدائل أفضل لتحقيق الهدف المرجوة؟

الهدف الجيد



رسم توضيحي ٤٠: مواصفات الهدف الذي يجب اتباعه للوصول لحل المشكلة

(٢) تحليل المشكلة

حل المشكلة هو عملية ذات تتابع منطقي تبدأ بتحديد المشكلة ثم التحليل للكشف عن أسبابها وتنتهي بالقرار. ويتم تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، وتحديد طبيعة المشكلة حسب موضوعها، وتحديد توقيت ومدى تكرار حدوث المشكلة، وحجم

المشكلة أو نسبة ما يحدث من إنحراف عن الوضع المطلوب، وتحديد العامل الحاكم أو الأكثر تأثيراً في المشكلة، وتحديد الآثار المتوقعة نتيجة المشكلة، وينبغي في عملية التحليل:

• تحديد الموقف بدقة وإيجاز

• تحديد الموقف زماناً ومكاناً

• تحديد الموقف بوضوح

و ينبغي في عملية التحليل تجنب الأخطاء الآتية:

• التحديد الواسع أو الضيق للمشكلة

• التركيز على أعراض المشكلة دون جوهرها

• اختيار المشكلة الخطأ للتعامل معها

(٣) صياغة الحلول

وبعد إعداد قائمة بالحلول الممكن اتباعها لحل المشكلة، ينبغي تقييم كل بديل من هذه البدائل. وتقييم الحلول حسب المعايير الملائمة، وتشمل:

• هل تنفيذ القرارات ممكن؟ (قد يكون إيجابياً أو سلبياً ولكن من الصعب تنفيذه)

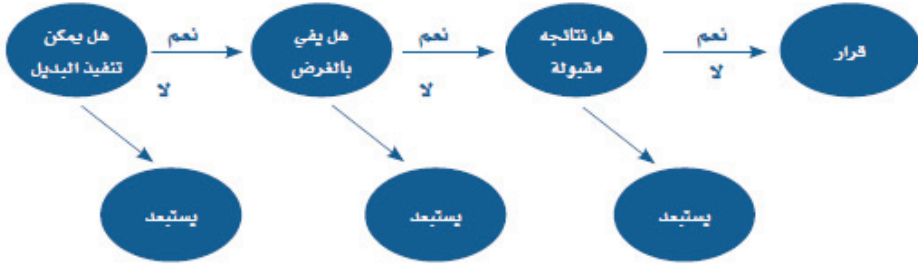
• هل يفي بالغرض؟ (قد يمكن تنفيذه ولكن لا يحقق الهدف المطلوب)

• هل يمكن قبول نتائج وأثاره؟ (قد لايقبل البديل اجتماعياً أو أخلاقياً أو سياسياً)

وهناك متطلبات هامة للتقييم الفعال للبدائل ثم بعد ذلك يتم تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار:

• استشارة سماسرة المعرفة ذوي الخبرة بموضوع القرار، والاستعانة بالأدلة الناتجة من البحث العلمي للمشكلة.

- تمحيص أو اختبار فعالية كل بديل بتحليله وتقييمه أو إعادة تقييمه من حيث مزاياه وسلبياته.
- تصميم معايير موضوعية لتقييم كل بديل بعيدا عن الاعتبارات الذاتية.
- ترتيب البدائل تنازليا بحسب أهميتها ومدى إسهامها في تحقيق الهدف.



رسم توضيحي ٤١: يتم تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار بإسلوب شجرة القرار وتقع مسؤولية اتخاذ القرار على اللجنة الموكلة بتطوير السياسات، فعليها أن تختار من بين البدائل الممكنة لحل المشكلة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، ويجب أن يكون القرار مدعما بالأدلة القوية الناتجة من البحث العلمي للمشكلة، كما يمكن الاستعانة بالخبرات السابقة والتجارب الذاتية والخبراء وبحوث العمليات والمحاكاة وغيرها من العلوم، ويتوقف ذلك على طبيعة المشكلة وأيضا البدائل الممكنة للحل.

و تعد أكثر الأساليب شيوعا لاتخاذ القرار أو اختيار البديل المناسب أسلوب شجرة القرار وتحليل المصفوفات.



رسم توضيحي ٤٢: يتم تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار بإسلوب تحليل المصفوفات

(٤) بلورة وصياغة السياسة العامة Policy Formulation

بعد تحديد وتحليل المشكلات، لابد للحكومة من بلورة الأفكار والسياسات الممكن اتباعها للتعامل مع المشكلات ذات الأولوية، وهذه العملية تأتي محصلة لتفاعل عوامل عدة منها: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

(٥) تبني وإقرار السياسة العامة Policy Legitimization

يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرار أو إصدار تشريع أو قانون يجسد الأهداف المراد بلوغها، ويشمل هذا تبني مقترحات بعينها أو تعديلها أو رفض أو قبول بديل آخر، هذا يعني أن هذه المرحلة لا تكتفي باختيار أو تفضيل بديل ما فقط بل اختيار قرار حول بديل معين . وهذا القرار يتعلق بالسياسة العامة وليس قرارا روتينيا. إن إقرار السياسة العامة يمر بمراحل عديدة حيث تقدم في البداية على شكل مشاريع قوانين للسلطة التشريعية لتحال فيما بعد على لجنة قانونية تعد تقريراً بشأن المشروع لوضع اللمسات النهائية عليه، ليقدّم بعدها إلى المجلس مجتمعا للتصويت عليه وفي حالة قبوله يرفع إلى رئيس الدولة للمصادقة لينشر فيما بعد في الجريدة الرسمية ليصبح ساري المفعول بعد أجل محدد، وفي حالة رفضه يرجع إلى المجلس ثانية للمراجعة وفي حالة الموافقة عليه مرة ثانية يصبح نافذ للمفعول.

(٦) تنفيذ السياسة العامة

بعد انتهاء مرحلة تبني السياسة تصبح المقترحات مؤهلة ليطبق عليها سياسة عامة. وبالرغم من وجود صعوبة في تحديد المرحلة التي تفصل بين العمل التشريعي والتنفيذي، وهنا تعتبر عملية تنفيذ السياسة العامة استمراراً لمختلف العمليات السابقة والتي ينتقل العمل فيها إلى السلطة التنفيذية بمختلف مستوياتها، وتتمتع بسلطات تقديرية واسعة أثناء التنفيذ وذلك لتمتعها بالخبرة اللازمة والثقة والتجربة في كافة الميادين، مما يعطيها الحق في إصدار اللوائح والتعليمات اللازمة بتفاصيل تنفيذ السياسات العامة .

كما أن التطبيق الجيد هو الذي يجسد السياسة العامة في أرض الواقع، وبناءً على ما تقدم فإن نجاح عملية تطبيق السياسة العامة يتطلب توفير جملة عوامل متحركة في

التنفيذ:

- رصد الأموال والموارد اللازمة للتنفيذ.
- دراسة إمكانية التنفيذ ورصد الكفاءات الضرورية لذلك.
- تحديد الأهداف بدقة وإيضاحها للمسؤولين عن التنفيذ.
- إعطاء الشرعية المناسبة للسياسة بجلب أكبر عدد من المؤيدين
- الحرص الشديد على التنسيق بين أجهزة التنفيذ والصياغة وبين السياسات نفسها.

(٧) تقييم السياسة العامة

تحتوي هذه المرحلة مجموعة من النشاطات المتسلسلة، فالسياسة العامة لا تكون فعالة بعد الانتهاء من إعدادها وتنفيذها، بل لابد من أن تصاحب هاتين العمليتين مرحلة في غاية الأهمية، فعملية التقييم عملية أساسية وذلك لتشخيص وقياس آثار السياسة العامة، من أجل التوصل إلى معرفة نتائج السياسة العامة، كما يمثل التقييم طريقة نظامية للتعليم واستخدام الدروس المستفادة من النشاط الجاري في المستقبل، من خلال تحليل مختلف مراحل برامج السياسة العامة من خلال ملاءمتها، صياغتها، فعاليتها، وقبولها لدى جميع الأطراف المعنية، وتتطلب عملية التقييم في السياسة العامة مستلزمات عملية وإجرائية في سبيل القيام بها، وقد يكون التقييم سابقاً للتنفيذ لمعرفة جدوى السياسة قبل تنفيذها، أو ملازماً للتنفيذ لدراسة التكلفة وتطوير وتحسين عملية الأداء، أو لاحقاً للتنفيذ لتحديد مدى نجاح السياسة وتحديد الدروس المستفادة، ويتم التقييم وفق هذه المراحل :

- تحديد احتياجات واهتمامات صانع السياسة العامة وإدارة البرامج في عملية التقييم.
- تحديد مجال التقييم وأهداف السياسة العامة المراد تقييمها.
- تطوير المعايير والمقاييس الشاملة لغرض قياس أهداف البرنامج الخاضع للتقييم، وقد تكون المعايير إقتصادية أو معايير الكفاءة، أو معايير الفاعلية أو معايير العدالة، أو معايير الشرعية القانونية^{٢٩}.

الفجوة بين السياسة العامة والعلم

من المؤلف ان نجد في الدول النامية فجوة واسعة بين السياسة العامة التي تم تطويرها وإقرارها من جانب الجهات المسؤولة والأدلة العلمية المبنية على البحث العلمي، ويقع اللوم هنا على الطرفين: الباحثين، والمسؤولين القائمين بتطوير السياسة^{٣٠}. ولسد هذه الفجوة بين الطرفين، فإن هناك حاجة ماسة لنقل المعرفة بينهما.

إن وجود فجوة بين أدلة البحث في موضوع معين، وبين السياسة المعنية بهذا الموضوع، والممارسات المبنية على هذه السياسة، يمثل تحدياً هائلاً للمسؤولين عن مراجعة وتطوير السياسات، وخاصة عندما نرى أن هذه الفجوة موجودة بأحجام مختلفة في شتى التخصصات، والقطاعات، والمؤسسات، لقد أدت الاستجابة للتحدي المتمثل في ربط البحث، وتطوير السياسات والممارسات المبنية عليها، إلى ظهور العديد من وسطاء المعرفة للتغلب على الفجوات الموجودة بينهما، وغالباً ما يطلق على هؤلاء الوسطاء لقب سماسرة المعرفة (Knowledge Brokers).

والأدلة التي يمكن أن تستخدم في عملية تطوير السياسات العامة يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية^{٣١}:

- أن تكون الأدلة منهجية.
- أن تكون الأدلة مبنية على البحث العلمي بواسطة الباحثين.

استخدام نموذج سمسرة المعرفة لدعم تطوير السياسات العامة

لقد أدى التغيير الملحوظ في الوصول إلى المعرفة البحثية عبر الانترنت إلى زيادة عدد وسطاء المعرفة، والوسطاء هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بتوصيل المعرفة البحثية إلى المؤسسات الحكومية والمجتمعية التي تحتاجها بطرق مناسبة ومفهومة. ويعمل الوسطاء كحلقة الوصل بين الجهات التي تعنى بمراجعة وتطوير السياسات وبين الجهات البحثية كمراكز البحوث والجامعات.

ويتعدد الوسطاء باختلاف تخصصاتهم، وتباين تنظيمهم ما بين أفراد ممارسين، وجامعات، ومراكز بحوث، ومؤسسات حكومية وغير حكومية، ومؤسسات مجتمعية، وهيئات مهنية، وعلاوة على ذلك يمكن أن تقوم بعض الدول بدور الوساطة المعرفية . فالفجوة التي بين أدلة البحث وسياسته وممارسته واحدة بين مختلف التخصصات والقطاعات والمؤسسات . واستجابة للتحدي المتمثل في ربط سياسة البحث بالممارسة العملية والتطبيقات المختلفة، ظهر العديد من وسطاء المعرفة في دول العالم الثالث، وغالبا ما يطلق عليهم لقب سماسرة المعرفة.

وتشمل عملية نقل المعرفة عدة نشاطات . فهي تشمل تشجيع الباحثين وصناع القرار على العمل معا على تطوير أسئلة البحث والعمل على إيجاد إجابات لها . كما تشمل تلك العملية إيجاد موارد للأفراد من شبكات الانترنت تساعدهم على تبادل المعلومات، وطرح الأسئلة وإيجاد إجابات لها أو تربطهم بمن يمكنهم مساعدتهم على ذلك . ويشمل نقل المعرفة أيضا تحديد عمليات النشر، وتشجيع استخدام الأبحاث القائمة على دلائل.

وعملية سمسرة المعرفة ذات مفهوم ديناميكي يتخطى مفهوم نقل المعرفة على أنه مجرد نقل المعلومات من المصدر للمستقبل . فعملية السمسرة تركز على تحديد وجمع الأفراد المهتمين بقضية ما بما يمكنهم من التشاور في الوصول إلى حلول قائمة على دلائل . كما أن السمسرة تساعد على بناء علاقات وشبكات لتبادل الأفكار الحالية للبحث ومحاولة تطويرها لإنتاج عمل جديد . ومن خلال تشجيع الاتصالات التي تسهل عملية نقل المعرفة، تدعم سمسرة المعرفة عملية صنع القرار القائمة على دلائل واضحة .

وقد يكون وسيط المعرفة الذي يقوم بتوصيل المعرفة البحثية المناسبة في الوقت المناسب لتطوير السياسة هو عبارة عن فرد واحد، أو فريق عمل، أو مؤسسة واحدة، أو مجموعة من المؤسسات مثل الجامعات ومراكز البحوث أو المؤسسات المجتمعية أو الهيئات المهنية . ويتميز وسطاء المعرفة باختلاف تخصصاتهم، وتباينها ما بين أفراد ممارسين، وجامعات، ومراكز بحوث، ومنظمات حكومية وغير حكومية، ومؤسسات خيرية، وهيئات مهنية، ومكتبات ... الخ، وعلاوة على ذلك يمكن اعتبار الدول ذاتها كوسطاء للمعرفة.



رسم توضيحي ٤٣: تركز عملية السمسرة على تحديد وجمع الأفراد المهتمين بقضية ما ومساعدتهم على التشاور في الوصول إلى حلول قائمة على دلائل مبنية على البحث العلمي.

ويقدم نموذج سمسرة المعرفة طرقاً مفيدة للمسؤولين عن تطوير السياسات حتى يمكنهم تفهم الأدلة وتعريفهم بالأدلة المتاحة وكيفية الحصول عليها وكيفية طلب إجراء أبحاث موجهة خصيصاً للإجابة على الأسئلة والقضايا المتعلقة بالسياسة المطلوب تطويرها، ولنجاح نموذج سمسرة المعرفة في دعم المسؤولين عن تطوير السياسات العامة، يجب تحقق الشروط الآتية:

- أن يكون هناك قبول من قبل الباحثين في المؤسسات البحثية لسمسار المعرفة.
- أن يكون هناك قبول من قبل صناع القرار السياسي داخل الحكومة لسمسار المعرفة.
- وجود عدد من الباحثين الذين يمكنهم ترجمة البحوث بطريقة تسهل فهمها واستيعابها من قبل صناع القرار السياسي داخل الحكومة.

- وجود عدد من صانعي السياسة يمكن أن يحولوا مسائل السياسة إلى أسئلة البحث.
- وجود علاقة ناضجة بين المؤسسات البحثية والحكومية التي تسهل الاتصال المفتوح وتبادل المعرفة.
- وجود علاقة عمل وثيقة بين الباحثين وواضعي السياسات.

أمثلة للسياسات التي يمكن تطويرها بالمملكة العربية السعودية باستخدام سمسة المعرفة

(١) مشكلات إسكان الشباب

يتزايد حجم الفجوة بين العرض والطلب في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية وبشكل مستمر، وتعد تحديات توفير المساكن والأراضي للسكان الذين تزداد أعدادهم بسرعة، وعدم وجود هيكل تنظيمي وقوانين منظمة للقروض العقارية للمساعدة في تسهيل التمويل من أهم مشكلات المواطن السعودي الذي يرغب في الزواج وتكوين أسرة.

(٢) ارتفاع نسبة البطالة بين الشباب

بالرغم من أن المملكة العربية السعودية قد حققت إنجازات هائلة في مؤشرات التنمية الاجتماعية على مدى العقود القليلة الماضية، والتي تقترب في الوقت الحالي من المتوسطات المسجلة في بلدان مجموعة العشرين، غير أن هناك تحديات هامة لاتزال قائمة، لاسيما ارتفاع مستوى البطالة بين الشباب من المواطنين.

(٣) انتشار الفساد الإداري

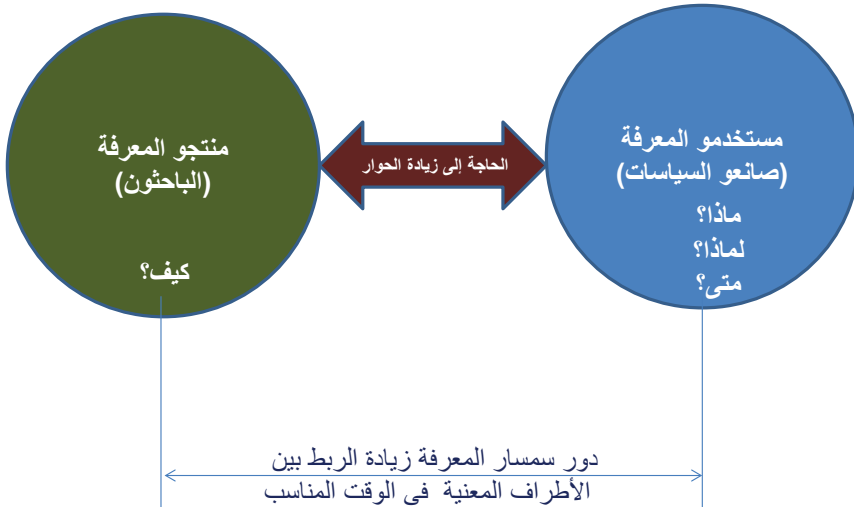
يعاني المواطن السعودي من البيروقراطية الشديدة في بعض الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية التي يتعامل معها لقضاء حاجاته بشكل يومي حيث ان المعاملات تمتد الي أيام وأسابيع مما يعطل المواطن عن قضاء حاجته بسهولة، والذي يؤدي إلى إيجاد بيئة خصبة لانتشار الفساد الاداري في بعض الجهات.

(٤) تحديات المرأة السعودية

للمرأة السعودية مشكلاتها الخاصة بها، من قبيل المشكلات الاجتماعية التي قد تكون حجر عثرة، كالزواج أو الطلاق أو التقاليد المجحفة. هذا بالإضافة إلى مشكلات الدخول في المعترك الاجتماعي والإداري والاقتصادي والسياسي والتعليمي كطاقة كبرى التي يجب أن نتركها تذوب وتنزوي. إن التحديات التي يفرضها نظام التعليم القائم^{٣٢} على المرأة السعودية، تعكس نفسها في سوق العمل المتاح للمرأة السعودية.

إطار عمل تطوير السياسات المبني على الأدلة الناتجة من البحث العلمي

إن تطوير السياسات المبنية على الأدلة هو منهج يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة جيداً بشأن السياسات العامة والبرامج والمشاريع من خلال وضع أفضل الأدلة المتاحة كمحور أساسي لعملية وضع السياسات وتنفيذها. ففي مجال الصحة العامة يعرف الدليل بأنه النتائج المستخلصة من البحوث والمعارف الأخرى والتي تكون أساساً مفيداً لعملية صنع القرار في مجال سياسات الصحة العامة والرعاية الصحية^{٣٣}.



رسم توضيحي ٤٤: تطوير السياسات المبني على الأدلة هو منهج يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة جيداً بشأن السياسات العامة والبرامج والمشاريع

والمكون الأساسي للدليل هو المعلومات، وتعتمد عملية صنع سياسة ذات جودة عالية على أنها تستمد المعلومات الدقيقة من مصادر متنوعة مثل معرفة الخبراء، والبحوث المحلية والعالمية، والإحصائيات المتاحة، والتشاور مع أصحاب المصلحة، وتقييم السياسات السابقة، والأبحاث الجديدة ذات العلاقة، ومن بعض المصادر الثانوية مثل الإنترنت. كما أن الدليل يتضمن تحليل نتائج الاستشارات مع الخبراء، ودراسة تكاليف الخيارات المتاحة، و نتائج تحليل النمذجة الاقتصادية والإحصائية (economic or statistical modeling) ٤.



رسم توضيحي ٤٥: تطوير السياسات المبني على الأدلة المنهجية والمبنية على البحث العلمي ويتكون إطار عمل تطوير السياسات المبني على الأدلة الناتجة من البحث العلمي من ثلاثة مجالات، يحتوي كل منها على أربعة مبادئ رئيسية، وتوصية أمام كل مبدأ من المبادئ ٣٣:

المجال	المبادئ الرئيسة	التوصيات
إنتاج المعرفة		
	التصميم الجيد للبحث	أن يتم وضع تصميم جيد للبحث وتطبيق أسلوب منهجي في البحث لمنع الدخول في دورة بحث خادعة.
	البيانات الدقيقة المستخدمة في البحث	أن يتم تطبيق الطرق الموجودة وطرق أخرى لتقليل الانحياز وزيادة دقة البيانات التي نحصل عليها من البحث العلمي.
	التحليل الجيد لنتائج البحث	تطبيق طرق تحليل حديثة لإنتاج نتائج ذات جودة عالية من البحث العلمي.
	الاستنتاج الشامل للأدلة	استخدام الأدوات المتاحة وتطوير أدوات جديدة لتلخيص النتائج العلمية، وتطوير أدوات جديدة لتلخيص النتائج العلمية.

المجال	المبادئ الرئيسية	التوصيات
تبادل المعرفة		
	أن يكون المحتوى المعرفي ذا علاقة بموضوع السياسة العامة	استخدام الأدوات المتاحة وتطوير أدوات جديدة لاستخراج المحتوى ذات العلاقة.
	أن تكون الترجمة مناسبة لموضوع السياسة العامة	تطوير تقنيات جديدة لترجمة المعلومات وتبسيط عملية الربط بين الباحثين والمستخدمين لنتائج الأبحاث.
	أن يتم النشر في الوقت المناسب لتطوير السياسة العامة	ابتكار وسائل لنشر المعلومات في الوقت المناسب للاستخدام.
	أن يصدر إذن النشر المتضمن للمعلومات المطلوبة	تطوير طرق جديدة لتنظيم عملية نشر المعلومات حسب أهميتها.
تطبيق المعرفة		
	إمكانية الوصول إلى المعلومات	تطوير وسائل جديدة لتسويق المعلومات وتيسير طرق الوصول إليها.
	أن تكون الرسالة مقروءة ومفهومة	إنتاج المعلومات بطريقة مقروءة ومفهومة ومناسبة لجميع المستفيدين منها.

المجال	المبادئ الرئيسة	التوصيات
	أن يكون المستخدمون للمعرفة متحمسين للفكرة	تعليم وتدريب وتحفيز القائمين بتطوير السياسة العامة لكي يستطيعوا البحث عن الأدلة العلمية لاتخاذ قراراتهم.
	ان يكون هناك حافز للنتيجة	تطوير طرق جديدة فعالة لتوضيح أهمية استخدام العلم في اتخاذ القرارات.

الملحقات

ملحق أ: نماذج تحديد المبادئ الأساسية لنقل المعرفة

الخطوة الأولى : تحديد رسالة نقل المعرفة

نموذج (١) تطوير رسالة نقل المعرفة		
نوع الرسالة	المعنيون	الرسالة

تعد هذه الخطوة هامة للغاية في عملية التخطيط لنقل المعرفة ونتائج البحث العلمي إلى الجهة أو الجهات المستفيدة، وفي هذه الخطوة يتم ترجمة وتلخيص نتائج البحث التي تم التوصل إليها في شكل رسالة مبسطة ومفهومة من قبل الجهات المستفيدة من المعرفة، وهناك ثلاثة أنواع من الرسائل، ويتم الاختيار طبقاً لنتائج البحث ونوع المستمعين للرسالة.

- النوع الأول: ويشمل حقائق وبيانات دقيقة وذات مصداقية، وموثوقاً بها.
- النوع الثاني: ويشمل النتائج والاستنتاجات، نظراً للقوة المحدودة للأدلة أو نظراً لطبيعة الأدلة.

- النوع الثالث: ويشمل مجموعة من الأدلة التي يمكن التعبير عنها على هيئة أفكار وتوصيات يمكن تنفيذها ولها علاقة بعملية دعم القرارات المطلوب اتخاذها.

الخطوة الثانية: تحديد المعنيين بالرسالة (المستفيدون بالمعرفة)

نموذج (٢) فهم مطالب المستفيدين بالمعرفة	
تعرف على المعنيين (المستفيدون بالمعرفة)	
	ماهى القرارات ذات العلاقة بموضوع البحث؟ من هم أصحاب القرار؟ من هم المؤثرون على اتخاذ القرار؟
	ماهى كيفية وصول المعرفة للمعنيين؟ ما هى صلة المعنيين بشبكات المعرفة الموجودة؟
ماهى الحواجز التي قد تمنع أو تعطل نقل المعرفة، وما هى طرق وسائل تيسير وصول المعرفة للمستفيدين منها	
	ماهو حجم التغيير المتوقع والمذكور في الرسالة؟ ما هى المزايا؟ ماهى العيوب؟
	ما هو سعر التكلفة المتوقع؟ ماهى المزايا؟ ماهى العيوب؟
	هل يحتاج التغيير إلى خبرات معينة أو موارد بشرية متخصصة؟ وما مدى توفر هذه الموارد البشرية؟

الخطوة الثالثة : تحديد القائمين بتوصيل الرسالة

نموذج (٣) تحديد القائمين بتوصيل الرسالة	
درجة الكفاءة والخبرة المطلوبة في موضوع المعرفة	
ما مدى القدرة على التواصل وتوصيل المعلومات المطلوبة في الأشخاص القائمين على نقل المعرفة؟	
ما مدى توفر هذه الموارد البشرية المطلوبة لتوصيل الرسالة؟	
أسماء المرشحين للقيام بالمهمة	
كيف يرى المستقبلون للمعرفة الأشخاص الذين تم اختيارهم؟	

إن القائم بتوصيل الرسالة هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين سيقومون بتوصيل المعرفة إلى الأشخاص المستهدفين. ويجب أن يكون موصل الرسالة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة في موضوع المعرفة المطلوب نقلها، وأن ينظر إليه من قبل مستقبلتي المعرفة، على أنه شخص محترم، وذو خبرة واسعة في مجال المعرفة المطلوب نقلها.

الخطوة الرابعة : تحديد طرق نقل المعرفة

نموذج (٤) : تحديد طرق نقل المعرفة	
الطريقة	ملاحظات جدوى استخدام الطريقة
التوعية عن طريق برنامج تعليمي أكاديمي مفصل	
دورات تعليم تفاعلي Interactive education sessions	
إرسال رسائل تذكير Reminder Messages	
تصميم المداخلات للتغلب على الحواجز التي تم تحديدها	
المراجعة والتقييم	
استخدام قادة الرأي (تأثير مضاعف)	
محاضرات تعليمية	
مواد تعليمية مطبوعة أو إلكترونية	
التواصل الإلكتروني	
استخدام وسائل الإعلام : التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات، اللوحات الإعلانية ...	

يتم دراسة كل الطرق المتاحة لنقل المعرفة لاختيار أنسبها وأكثرها تأثيراً وتتم عملية المفاضلة بينها من حيث التأثير المطلوب، والوقت متاح والميزانية المخصصة والموارد البشرية المتاحة لعملية النقل.

الخطوة الخامسة : تحديد ما هو الأثر المتوقع بعد نقل المعرفة

نموذج (٥) تحديد الأثر المتوقع بعد نقل المعرفة		
الاستراتيجيات المتوقعة لتجميع البيانات	المقاييس والمؤشرات المتوقعة	الأثر
		التأثير غير المباشر :
		التأثير المباشر:
		التأثير التكتيكي:

يجب التفكير ملياً قبل بدء مبادرة نقل المعرفة أو نتائج البحث العلمي في الأثر المتوقع إحداثه بعد نقل المعرفة، وينقسم التأثير إلى ثلاثة محاور:

التأثير غير المباشر Indirect: ويشمل ذلك التغيير في المعرفة داخل المؤسسة المستفيدة، وفي الوعي العام والتنوير، وإثراء النقاش ولغة ومفاهيم الحوار داخل المؤسسة.

التأثير المباشر Direct: التغيير في السلوك وحل المشكلات، والتغيير في السياسات والمشاريع والإجراءات والبرامج والتغيير في المنتج الرئيس للمؤسسة (سواء كانت منتجات أو خدمات تقوم المؤسسة بتقديمها للمجتمع).

التأثير التكتيكي Tactical : استخدام المعرفة للتحقق من صحة قرارات تم اتخاذها من قبل لأسباب أخرى قبل ظهور نتائج البحث بغرض الدعم السياسي لهذه القرارات.

ملحق ب : المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge

تعد المعرفة التنظيمية أشمل وأعم من المعرفة الفردية باعتبارها مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط وعمليات إدارية وتخصصية. ولا جدال في أن معرفة الفرد هي الأساس في تطوير القاعدة المعرفية للمنظمة. غير أن المعرفة التنظيمية لا تمثل ببساطة مجموع المعارف الفردية للعاملين بالمؤسسة. وتشمل المعرفة التنظيمية الجوانب الآتية:

تتشكل المعرفة التنظيمية من خلال أنماط منفردة من العلاقات، والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة، والقوانين، واللوائح، والثقافة المنتشرة والفعالة داخل المؤسسة، وتشمل مجموع المعارف الفردية الضمنية، والمعارف الصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط، وعمليات إدارية وتخصصية.

- الإلمام بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المتعلقة بمجال عمل المؤسسة، حيث يكون أفراد المؤسسة في حالة من المعرفة المستمرة، بمعنى الإلمام بالحقائق، والطرق، والأساليب، والمبادئ المرتبطة بشئ ما، من خلال الخبرة المكتسبة أو الدراسة أو كليهما. ويركز هذا المنظور على معاونه أفراد المؤسسة في توسيع معرفتهم الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المؤسسة وذلك عن طريق ربط المعرفة بعملية التعلم في سياق إجتماعي داخل المؤسسة.
- القدرة على تطبيق الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة والمبادئ العلمية التي يتم تطبيقها بالتزامن مع القيام بعمل ما.
- القدرة على تصنيف وتوثيق وتخزين واستدعاء المعرفة لكون هذه المعرفة تشتمل على الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، وهو ما يطلق عليه "جسد المعرفة" والتي يمكن تنسيقها وتوثيقها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات وما شابه ذلك، وهذا الجانب ينطلق من

النظر إلى المعرفة باعتبارها شيئاً يمكن تخزينه، وتصنيفه، وإعداده للتداول باستخدام تقنية المعلومات.

البيانات : مجموعة غير مرتبة من حروف أو كلمات، أو أرقام، أو رموز، أو صور بيانية، وهي سلسلة غير مترابطة من النقاط، أو مجموعة من المعطيات، أو الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة، أو عن طريق البحث والتسجيل

المعلومات: هي بيانات تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين؛ أي أنها إدراك العلاقات بين البيانات بعضها ببعض أو إدراك العلاقات بين البيانات والمعلومات الأخرى.

المعرفة: المعرفة تأتي نتيجة إدراك الأنماط المشتركة بين المعلومات بعضها ببعض. أي أن المعرفة تأتي نتيجة إدراك العلاقة بين العلاقات.

الحكمة: تنتج الحكمة عندما يدرك الشخص المبادئ الأساسية المسؤولة عن الأنماط الممثلة للمعرفة. الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات وإستخلاص البنى الحاكمة، أي أنها تطبيق للمعرفة المحتواة في الرأي أو الحكم الإنساني والذي يدور حول معايير أو قيم معينة.

ويمكننا اعتبار السيل المتزايد من البيانات في المؤسسة مثل سيل الماء المنهمر، ويجب على المؤسسة من خلال الإعداد والوسائل المناسبة أن تستفيد من هذه البيانات، وذلك باستخدام الطرق الحديثة لتحويل هذا السيل من البيانات إلى معلومات ذات معنى، وفي الوقت نفسه يمكن أن تتحول تلك المعلومات إلى معرفة تنظيمية تقود المؤسسة إلى الحكمة، ويجب علينا الأخذ في الاعتبار بأن مجموعة بيانات قد لا تمثل معلومات، وأن مجموعة معلومات قد لا تمثل معرفة، وأن مجموعة معارف قد لا تمثل حكمة، وأن مجموعة حكم قد لا تمثل حقيقة.

وهناك اهتمام متزايد بالمعرفة التنظيمية، وإرتباطها بمفاهيم التعلم والذاكرة

التنظيمية^{٣٥}، ويرى الكثيرون أن معرفة المؤسسة وقدرات التعلم بها هما المصدران الرئيسان لميزتها التنافسية^{٣٥}. ويمكننا أن نقسم المعرفة التنظيمية إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة^{٣٦}. فالمعرفة الضمنية هي تلك المعرفة العميقة التي تأصلت على مستوى اللاوعي في داخل عقل وقلب فرد ما، وبالتالي يكون من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد يغفل الفرد عن وجودها أو عن قيمتها. والمثال على المعرفة الضمنية، تلك المهارات اللازمة لكيفية إنجاز شخص ما لوظيفته، ومن سمات المعرفة الضمنية، صعوبة التعبير عنها، وتوثيقها، وتعليمها، واستفادة الآخرين في المؤسسة منها.

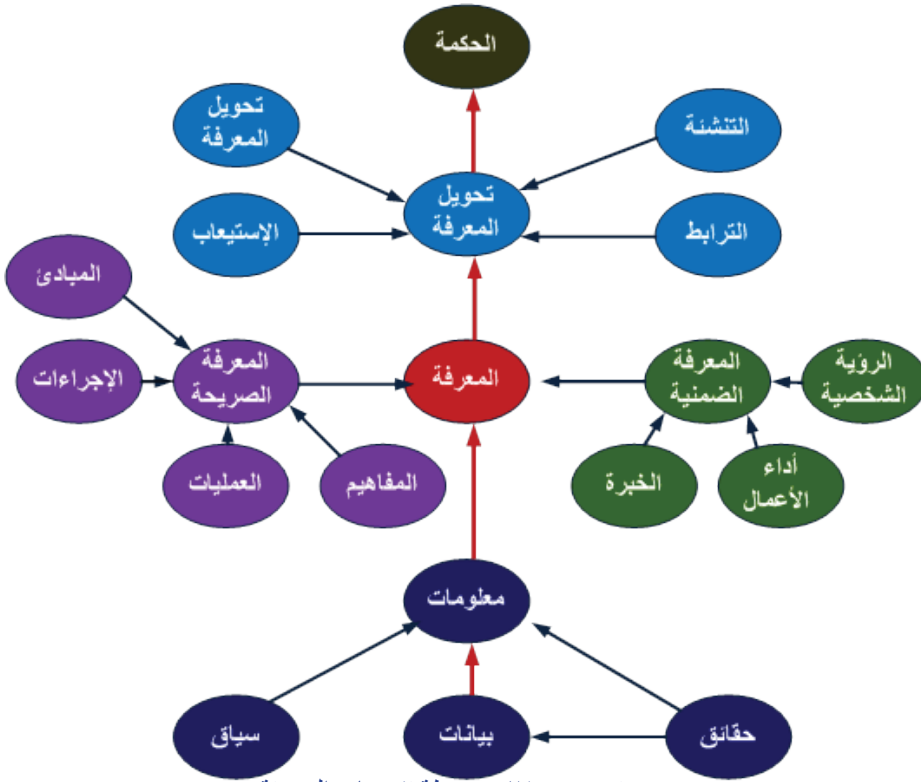
أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة التي يدركها الفرد جيدا بطريقة تمكنه من توصيلها للآخرين ويمكن بسهولة نقلها من شخص إلى شخص آخر عن طريق الرسائل المكتوبة أو الشفهية، والمعرفة الصريحة يمكن العثور عليها في كتاب أو دليل تشغيل وفي المستندات المكتوبة والبرامج والإجراءات التشغيلية والمكتبات وقواعد البيانات والنظم، ومن سمات المعرفة الصريحة إمكانية التعبير عنها وتنظيمها وتوثيقها وتعليمها واستفادة الآخرين في المؤسسة منها. ويمكن أن نقسم المعرفة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام^{٣٧} :

المعرفة الداخلية، والمعرفة الخارجية، والمعرفة الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.



رسم توضيحي ٤٦ : تنقسم المعرفة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام : المعرفة الداخلية، والمعرفة الخارجية، والمعرفة الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.

ونلاحظ أن المعرفة التنظيمية تتبع دورة كاملة، حيث يتم استخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة لكي يتم نقلها للآخرين ليقوموا بفهمها وإدراكها في اللاوعي لديهم ولكي تصبح معرفة ضمنية مرة أخرى. فالمؤسسة لا تعمل بالمعرفة الصريحة وإنما بالمعرفة الضمنية، والمؤسسات الناجحة تدرك جيدا أن معرفتها الضمنية تمثل القسم الأكبر من معرفتها، ومع ذلك فهي لا توجد ضمن وثائقها أو قواعد بياناتها، وإنما توجد في خبرات العاملين وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات. ومن ضمن الشروط الواجب توفرها في المعرفة لكي يتم نقلها، أن تكون هذه المعرفة في صورة يمكن تعلمها، وأن تكون قابلة للاستخدام في سياق وثيق الصلة بالموضوع.



رسم توضيحي ٤٧ خريطة تقسيمات المعرفة

سمات المعرفة التنظيمية

قد يمتلك شخص ما كما معيناً من المعرفة، وهذا الكم يمثل رأس ماله الخاص به من المعرفة، أو قد يمتلك مجموعة من عناصر المعرفة التي تختلف في النطاق، والمحتوى، والعمق، والجودة، وهي سمات تمثل المعرفة الشخصية لهذا الشخص. وكذلك الحال على مستوى المعرفة التنظيمية حيث تصبح لكل مؤسسة سمات معرفية خاصة بها. ومن أهم السمات الأساسية للمعرفة التنظيمية:

- الفوائد والعائدات المتزايدة للمعرفة، فالمعرفة غير خاضعة للعائدات المتناقصة. فاستخدامها لا يعني استهلاكها. بل يمكن لمستهلكيها أن يضيفوا إليها ويزيدوا من قيمتها.
- التجزئة والتسريب والحاجة إلى التحديث، فكما تنمو المعرفة فإنها تتفرع

وتتجزأ. والمعرفة التنظيمية لها طبيعة ديناميكية في حد ذاتها، إذ تتحول المعرفة إلى معلومات أثناء التنفيذ، ولذا يجب على المؤسسة التحديث المستمر للمعرفة لضمان الحفاظ على ميزتها التنافسية.

- القيمة غير المؤكدة للمعرفة، فمن الصعب تقدير أثر استثمار المعرفة، إذ أنه يوجد كثير من العناصر المبهمة وغير الملموسة للمعرفة.
- القيمة غير المؤكدة للمشاركة بالمعرفة، إذ أنه من الصعب تقدير قيمة المشاركة بالمعرفة، أو حتى معرفة من أكثر المشاركين إفادة أو استفادة.
- الارتباط الزمني، حيث يمكن لفوائد المعرفة وصحتها أن تتغير بمرور الزمن، وبالتالي يمكن اعتبار عمر المعرفة، والقابلية للتلف، والقابلية للتطير أيضا من السمات الهامة للمعرفة التنظيمية.

المعرفة التنظيمية الاستراتيجية

تُعد المعرفة استراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية:

- معرفة المنافسة: وتشمل المعرفة المتعلقة بالمؤسسات المنافسة والتي تعمل في نفس مجال العمل.
- معرفة البيئة العالمية: وتشمل المعرفة المتعلقة بكافة جوانب البيئة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية التي لها تأثير على عمل المؤسسة.
- المعرفة الموجودة في مستويات إدارة المؤسسة : وتشمل المعرفة المتعلقة بمستويات الإدارة بدءاً من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقمة الاستراتيجية (Strategic Apex)، مروراً بالإدارات الوسطى، وانتهاءً بالإدارات الدنيا فيها.
- معرفة رأس المال البشري، وتشمل المعرفة المتعلقة بالموارد البشرية بوصفها مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كرأس المال والأرض .

إدارة المعرفة التنظيمية

تساعد عملية إدارة المعرفة التنظيمية المؤسسة على تحديد، واختيار، ونشر، ونقل المعلومات الهامة التي تشكل جزءاً من ذاكرة المؤسسة والتي توجد عادة في صورة غير مؤسسة مما يتيح تقديم حلول جذرية وفعالة للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وتسهيل عمليات التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات. كما تركز عملية إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها بطريقة يمكن من خلالها المشاركة مع جميع العاملين بالمؤسسة بصورة رسمية، والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها.

وتتضمن إدارة المعرفة مجموعة الاستراتيجيات، والممارسات المستخدمة في المؤسسة لتحديد، وإنتاج، وتمثيل، وتمكين الرؤى والخبرات التي تتجسد في الأفراد، والأنظمة والعمليات الإدارية والممارسات التنظيمية.

كما أن عملية إدارة المعرفة تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع المواقف اليومية، وتصور المستقبل وتجسده بطريقة فعالة. ففي حالة عدم وجود نظام لإدارة المعرفة، يقوم كل فرد في المؤسسة بمعالجة المواقف المختلفة بناءً على علاقته الشخصية بهذا الموقف. أما مع وجود نظام إدارة المعرفة، فإن الفرد يقوم بمعالجة الموقف بناءً على كم المعرفة التي يمتلكها أي شخص في المؤسسة قد تعرض لموقف مشابه لهذا الموقف من قبل.

ولدى المؤسسات الكبرى والمؤسسات غير الربحية موارد هامة يمكن إستغلالها في عملية إدارة المعرفة، باعتبارها جزءاً من استراتيجية العمل الخاصة بهذه الموارد، والأمثلة على هذه الموارد تشمل موارد إدارة تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية. وعادة ما تركز إدارة المعرفة جهودها على تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية مثل تحسين الأداء، وتحقيق الميزات التنافسية، والابتكار، والمشاركة بالدروس المستفادة، وكذلك التكامل والتحسين المستمر في أداء المؤسسة في شتى المجالات.

وعلى الرغم من اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها مشروعاً استراتيجياً، إلا أن أغلب المؤسسات لا تستوعب حتى الآن التحديات التي تتضمنها

عملية تنفيذ إدارة المعرفة، حيث يوجد العديد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة التنظيمية، وضرورة دراسة هذه العوامل، وعلاقتها مع أداء إدارة المعرفة.

وهناك مجموعة من العوامل الرئيسة التي لها تأثير مباشر على قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة والتي يجب دراستها جيدا لكي تمكننا من الوصول إلى الاستراتيجيات المناسبة لنقل المعرفة وتشتمل على: موارد المعرفة، والثقافة التنظيمية وعملية التعلم، والممارسة، والتقنية الداعمة.

(١) موارد المعرفة

ما هي المعرفة المتاحة في المؤسسة وأين توجد هذه المعرفة؟

الأمثلة على المعرفة المتاحة بالمؤسسة تشمل: المعرفة الشخصية للأفراد، والمهارات الفريدة، وعلاقات العملاء، والملكية الفكرية، والكفاءات الجوهرية، والتكاملية، والقدرات التنظيمية، والمعلومات المؤسسية، وغير المؤسسية.

(٢) عملية التعلم

كيف يقوم العاملون بالمؤسسة باستخدام هذه المعرفة؟

ويشمل ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.

(٣) العمليات الإدارية

ما هي العمليات الإدارية التي تحتاج إلى هذه المعرفة؟

تشمل العمليات والإجراءات الإدارية والعمليات المتخصصة.



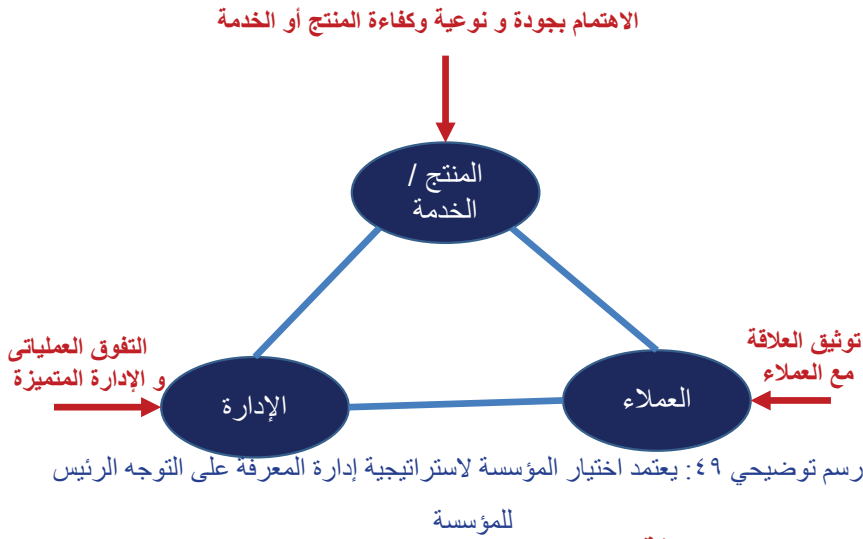
رسم توضيحي ٤٨ : العوامل الرئيسية التي لها تأثير مباشر على قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة
(٤) التكنولوجيا

ما هو دور التقنيات المتاحة للمؤسسة في دعم إدارة المعرفة؟

وتشمل التقنيات الداعمة للبنية التحتية لنظم المعلومات، والنظم القياسية، والتطبيقات المستخدمة، وأنظمة البريد الإلكتروني، وبوابات الخدمات الإلكترونية، وتطبيقات الانترنت، وأنظمة العمليات الإدارية.

إن التطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بالمؤسسة على اتخاذ قرارات يومية بطريقة أفضل، وذلك من خلال قضاء وقت أقل في جمع المعلومات، ووقت أكثر في عملية الإبداع أثناء التطبيق. كما تساعد إدارة المعرفة التنظيمية أنظمة دعم اتخاذ القرار، وتحليل المواقف على أساس إمكانية الحصول على معلومات ذات صلة بموضوع القرار في الوقت المناسب، وعلى اختصار وقت الحصول على المعلومات،

وتسهيل عملية التعاون بين العاملين، وتبادل المعرفة، والحفاظ على المعرفة الخاصة بالمؤسسة، كما تساعد على التغلب على مشكلة اتساع الحدود الجغرافية والتنظيمية للمؤسسة. ويعتمد اختيار المؤسسات لاستراتيجية إدارة المعرفة على التوجه الرئيس للمؤسسة، والذي قد يتركز في واحد أو أكثر من هذه التوجهات الاستراتيجية^{٣٨} وهي: توثيق العلاقة مع العملاء، والاهتمام بجودة ونوعية وكفاءة المنتج أو الخدمة، والتفوق العملياتي والإدارة المتميزة.



(١) توثيق العلاقة مع العملاء

فالمؤسسات، من النوع الأول، يكون توجهها الاستراتيجي الأساسي هو توثيق العلاقة مع العملاء، والسعي لجعل منتجاتها أقرب ما يكون لما يحتاجه العملاء. وهذا يعني السعي لمعرفة الكثير من المعلومات عن العملاء وعن احتياجاتهم، والسعي المستمر لكي يشعر العملاء بالاهتمام. وهذه المؤسسات توجه استراتيجياتها واستثماراتها نحو تطوير أنظمة جمع معلومات عن العملاء، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، واستنباط البيانات، والاستخبارات التجارية.

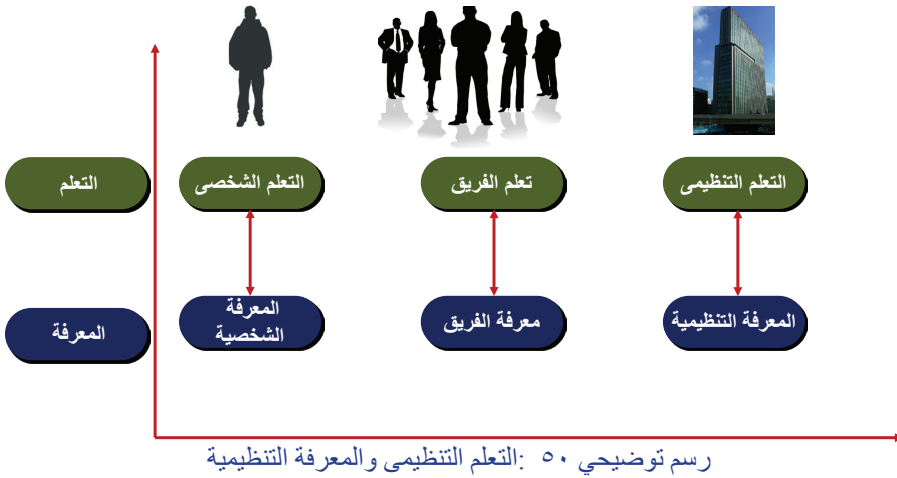
(٢) الاهتمام بجودة ونوعية وكفاءة المنتج أو الخدمة

أما المؤسسات من النوع الثاني، فتركز على المنتجات من حيث الاهتمام بزيادة

وجودة الإنتاج، وتقديم أحدث المنتجات للسوق، ويتطلب ذلك توفير بيئة إبداعية فائقة، وقدرة على جلب الأفكار الجديدة للسوق في أسرع وقت . وهذه المؤسسات تختار استراتيجيات إدارة المعرفة لدعم التعاون، ومشاركة المعرفة بين جميع أفرادها، وتشجيع مننديات المناقشة وتبادل الأفكار.

(٣) الإدارة المتميزة

أما المؤسسات من النوع الثالث، فتعتمد على منهج الإدارة المتميزة، والذي يتضمن تقليل النفقات العامة، والقضاء على خطوات الإنتاج المتوسطة، وتحسين العمليات الإدارية، وتقليل الفاقد، والتحسين المستمر للأداء على كافة المستويات. ومثل هذه المؤسسات توجه استثماراتها نحو تطوير أنظمة تحسين الأداء، وتهتم بنقل أفضل الخبرات في مجال العمليات الإدارية، كما تهتم بعمليات إدارة الجودة الشاملة.



ويمكن تصنيف أنظمة إدارة المعرفة داخل واحدة أو أكثر من مجموعات الأنظمة التالية: أنظمة إدارة الوثائق، وأنظمة الويب الدلالية، وأنظمة قواعد البيانات العلائقية، وأنظمة المحاكاة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي وأنظمة التواصل الاجتماعي، وأنظمة إدارة المحتوى التدريبي أو التعليمي .

وتشمل أنظمة إدارة المعرفة مجموعة من التقنيات، والتطبيقات والتي لا تتحقق بالضرورة عن طريق برنامج واحد . علاوة على ذلك، فتمتيز الأدوات المستخدمة في

برمجيات إدارة المعرفة بالقدرة على استخدام البنية التحتية لتقنية المعلومات المستخدمة حاليا داخل المؤسسات.

فجوة المعرفة التنظيمية

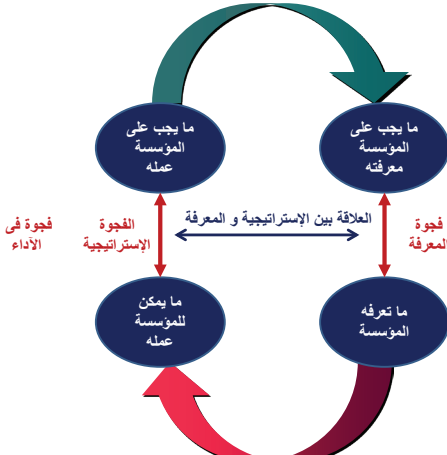
Organizational knowledge gap

تعد المعرفة التنظيمية أشمل وأعم من المعرفة الفردية باعتبارها مجموع المعارف الفردية الضمنية والصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات، وبرمجيات، وملفات، وهياكل تنظيمية، وخطط وعمليات إدارية وتخصصية. ولا جدال في أن معرفة الفرد هي الأساس في تطوير القاعدة المعرفية للمنظمة. غير أن المعرفة التنظيمية لا تمثل ببساطة مجموع المعارف الفردية للعاملين بالمؤسسة، ولكن تشمل المعرفة التنظيمية الإلمام بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المتعلقة بمجال عمل المؤسسة، حيث يكون أفراد المؤسسة في حالة من المعرفة المستمرة، بمعنى الإلمام بالحقائق، والطرق، والأساليب، والمبادئ المرتبطة بشئ ما، من خلال الخبرة المكتسبة أو الدراسة أو كليهما. ويركز هذا المنظور على معاونة أفراد المؤسسة في توسيع معرفتهم الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المؤسسة وذلك عن طريق ربط المعرفة بعملية التعلم في سياق إجتماعي داخل المؤسسة. كما تشمل المعرفة التنظيمية القدرة على تطبيق الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة والمبادئ العلمية التي يتم تطبيقها بالتزامن مع القيام بعمل ما، بالإضافة إلى القدرة على تصنيف وتوثيق وتخزين وإستدعاء المعرفة،

و تعد القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة بخصوص التقنيات، والمنتجات، والخدمات، والأسواق، وعمليات البيع، وعمليات الشراء ذات تأثير عميق على كل من المعرفة، والمهارات، والكفاءات الأساسية المطلوبة للتنافس والتفوق في قطاع الأعمال، سواء كانت تلك القرارات للمشاركة في عمليات التصنيع، والتجميع، أو للتنافس في البيع بأقل التكاليف، أو في تمييز تلك المؤسسة عن غيرها .

و نظرا للعلاقة الحتمية بين استراتيجية التنافس للمؤسسة والمعرفة التنظيمية، يجب على المؤسسة توضيح نواياها الاستراتيجية، وتحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ

الاستراتيجية الخاصة، ومقارنة المعرفة المطلوبة بالمعرفة الفعلية المتاحة حاليا بالمؤسسة، وتحديد الفجوة الاستراتيجية، والفجوة المعرفية، والبحث عن طرق معالجة هذه الفجوات.



رسم توضيحي ٥١ العلاقة بين الاستراتيجية والمعرفة

وترمز فجوة المعرفة بين المؤسسات إلى اختلاف واضح بين المؤشرات من خلال قياس خصائص مجتمعات المعرفة لهذه الدلالات، وعادة ماتقاس عن طريق تقييم:

- معدلات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
- تنمية الموارد البشرية
- استثمارات البحوث والتنمية والمجالات المنوطة بها.

وتشير هذه الدلالات فقط إلى مؤسسات وهياكل أكثر تعقيدا وبالتالي ينبغي استيفائها بالبيانات الوصفية والنوعية والتحليلية، ويناقش المعلقون المتفائلون الرؤية التي تقول إن التمدد السريع للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات قد أدى إلى تطوير الوصول للمعرفة، ولاسيما، انتشار أجهزة الحاسب الآلى الشخصي والانترنت الذي أدى إلى وصل ملايين من البشر بمصادر المعرفة من خلال الشبكة العالمية.

وقد اتسعت فجوة المعرفة، عمدا أو بغير عمد، نتيجة لإحتكار تطبيق المعرفة من خلال براءات الاختراع، ونتيجة أيضا للحرص على حفظ وتأمين حقوق الملكية الفكرية من قبل المؤسسات القوية ولاسيما مؤسسة التجارة العالمية.

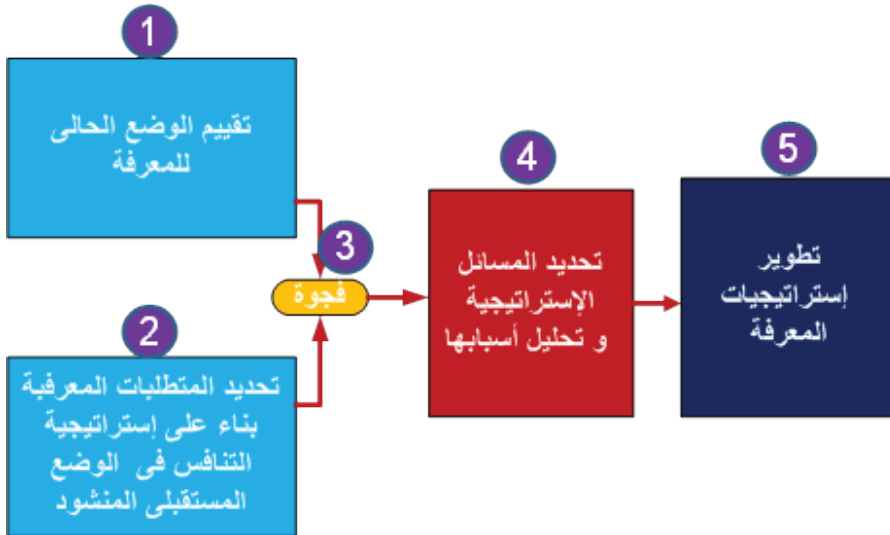
وقد حددت اتفاقية "تريبس"^{٣٩} المنعقدة في ١٩٩٥، الحقوق الخاصة بالملكية الفكرية ومنع الاحتكارات المؤقتة لاختراعاتهم بحيث يتم منع استبعاد الدول الفقيرة من الوصول

إلى سلع معرفية حيوية مثل الأدوية والبذور والمواد التعليمية "او كسفام ٢٠٠١".

تحليل فجوة المعرفة

ويتم تحديد وتحليل فجوة المعرفة للمساعدة في التركيز على الصورة الكبيرة للمعرفة في المجتمع، من خلال الخطوات الآتية:

- تحديد الموقف الحالي للمعرفة
- تحديد الموقف المعرفي المأمول في المستقبل وتحليل احتياجات ومتطلبات المجتمع المعرفية.
- تحديد فجوة المعرفة
- تحديد القضايا الاستراتيجية وتحليل أسبابها
- تطوير استراتيجيات المعرفة، ووضع ومتابعة خطط تحسين أوضاع المعرفة القائمة.



رسم توضيحي ٥٢: تحليل أثار الثغرات المعرفية بين الوضع الحالي للمعرفة في المجتمع والمتطلبات المعرفية للمستقبل

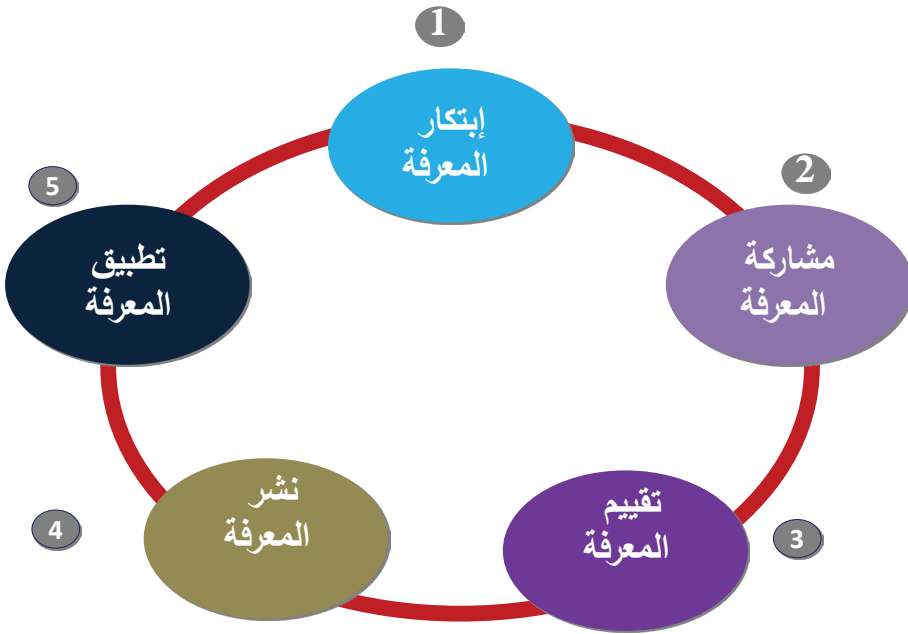
استراتيجية المعرفة التنظيمية

إن استراتيجية المعرفة؛ لأى مؤسسة هى التوازن بين موارد وقدرات المعرفة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بوسائل أفضل من وسائل المنافسين . إن الهدف من استراتيجية المعرفة هو الإجابة على التساؤلات الاستراتيجية المبنية على الاستخبارات التنافسية، وماتحتويه أنظمة المعرفة الداخلية للمؤسسة .

وتعتبر استراتيجية المعرفة أفضل طريقة لمساعدة المؤسسة على تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية، تميزها عن غيرها من باقي المؤسسات، كما أنها ترتبط بأعمال المجتمع وباستراتيجيته التنافسية . وتلعب المعرفة _ خاصة المعرفة التقني_ دورا هاما في تطوير ورفاهية المجتمعات . وهناك بعض المجتمعات التي تبني إقتصادها في جوهره على المعرفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكون عمليات الإنتاج في إقتصاد المؤسسات القائم على المعرفة هي المعرفة بعد أن كانت الأرض في الإقتصاد الزراعي، ورأس المال في الإقتصاد الصناعي.

ملحق ج: دورة المعرفة

نلاحظ أن المعرفة تتبع دورة كاملة، حيث يتم استخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة لكي يتم نقلها للآخرين من أفراد المؤسسة ليقوموا بفهمها وإدراكها في اللاوعي لديهم ولكي تصبح معرفة ضمنية مرة أخرى. فالمؤسسات لا تعمل بالمعرفة الصريحة وإنما بالمعرفة الضمنية، والمؤسسات الناجحة تدرك جيدا أن معرفتها الضمنية تمثل القسم الأكبر من معرفتها، ومع ذلك فهي لا توجد ضمن وثائقها أو قواعد بياناتها، وإنما توجد في خبرات أفرادها وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات، وتتم دورة المعرفة في أي مؤسسة في خمس مراحل وهي : ابتكار المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتقييم المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة.



رسم توضيحي ٥٣ دورة المعرفة

(١) ابتكار المعرفة

إن جوهر المعرفة يركز على عمليات ابتكار وتكوين المعرفة من خلال توظيف

التراكم المعرفي الموجود بالمؤسسة والأفراد لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من تفاعلات العاملين بالمؤسسة مع الأسواق، وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة. ونعنى بالابتكار هنا تقديم منتجات أو خدمات جديدة من شأنها أن توفر قيمة مضافة للمؤسسة، ويشمل الابتكار الابتكارات التنظيمية والإدارية سواء كان ذلك تنظيم إدارة شركة أو مصنع ما، أو ابتكار وتعديل نموذج عمل معين. وعلى سبيل المثال، ابتكرت شركة "أمازون" نموذج عمل جديد قائم على بيع الكتب والمنتجات الأخرى على الانترنت، ومثال آخر، ابتكر اليابانيون مبدأ التصنيع في الوقت المناسب والذي اعتمد على تزامن الإنتاج مع حجم الطلب، أي يتم تصنيع السيارة عند تلقي طلبات الشراء، وبادر اليابانيون إلى طرح مجموعة محدودة من الطرازات الجديدة في السوق في البداية ومن ثم تصنيع السيارات وفقاً لحجم الطلب مما أدى إلى حل مشكلة وجود فائض في الإنتاج، ونظراً لهذا الفارق التنظيمي في إدارة التصنيع، فقد اكتسحت شركات السيارات اليابانية الأسواق العالمية وتفوقت مبيعاتها على نظيراتها الأمريكية، لكن الآن باتت معظم الشركات تطبق النموذج الياباني في التصنيع، ويشكل هذه الابتكار التنظيمي إجابة واضحة على الرأي السائد بأن الابتكار محصور ضمن الاكتشافات والاختراعات الجديدة في قطاع العلوم والتقنية.

ومن جانب آخر، يمكن تحقيق الابتكار في هيكلية المؤسسات أو البنية التنظيمية، ويعتمد ابتكار المعرفة على:

- نشر ثقافة المعرفة وتهيئة مناخ الإبداع في المؤسسة.
- وجود كوادر مؤهلة
- وضع سياسات تتلاءم وخصائص الإقتصاديات القائمة على المعرفة، وذلك لزيادة حصة الابتكار والإبداع في النمو والإنتاجية.
- إضفاء المرونة على هياكل البحث وتكثيف التعاون بين الجامعة والصناعة.
- استقطاب المؤسسات العالمية وتعزيز تواصل تلك المؤسسات مع المجتمع المحلي بما يساهم في تبادل الخبرات المعرفية وبناء المقدرات البشرية المحلية ودعم قدرة الاقتصاد الوطني على التواصل مع الاقتصاديات

العالمية.

- انتشار الشركات الوطنية في الأسواق الأجنبية لنقل المعرفة.
- السعي إلى جعل الخبرات الأجنبية جزءاً من النسيج الأساسي للبلاد كأفراد ومؤسسات سواء في الجانب الاقتصادي أو العلمي.
- تشجيع استقطاب فئة منتقاة من الكوادر البشرية بشكل استراتيجي.
- التواصل محلياً بين الشركات العاملة فيما بينها، والتواصل مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المحلية أيضاً.

(٢) مشاركة المعرفة

وتعد مشاركة المعرفة المرحلة الثانية في عملية نقل المعرفة، وهي نشاط يتم عن طريقه تبادل المعرفة بين الأشخاص، والأصدقاء، والأعضاء في فرق العمل داخل المؤسسة، أو بين كل العاملين في المؤسسة، أو بين أفراد المجتمع.

ويمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن وجودها في أنحاء المؤسسة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات في المعرفة المخترنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن وجودها ويتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

وتدرك معظم المؤسسات أن المعرفة التنظيمية تشكل ثروة قيمة، وغير ملموسة لإيجاد مميزات تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وأنه يمكن دعم الأنشطة الخاصة بمشاركة المعرفة عن طريق أنظمة إدارة المعرفة. ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقها لأهداف المؤسسات هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة. وتحتاج المؤسسات لتحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى مناخ تنظيمي داعم، حيث أثبتت بعض الدراسات أنه من المستحيل تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسة بدون تغيير بعض السلوكيات لدى الأفراد العاملين والقيادات بالمؤسسة. وعند تناول موضوع مشاركة المعرفة، يجب مراعاة الآتي:

- أن التحول من أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي يخدم

عملية المشاركة بالمعرفة.

- أن أسلوب وطبيعة المشاركة يختلف طبقاً لنوع المعرفة.
- أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن المشاركة بالمعلومات لا تتضمن عنصر التفكير.

وتشكل مشاركة المعرفة التحدي الرئيس في مجال إدارة المعرفة ويرجع هذا إلى امتناع بعض الموظفين عن مشاركة معرفتهم مع باقي المؤسسة. كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على أن نجاح مشاركة المعرفة يعتمد على دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرق وأساليب مناسبة لمشاركة المعرفة بما يلئم المؤسسة وثقافتها.

ويجب أن توجد المعرفة والأفكار في صورة تتيح للآخرين تفسيرها، وتسهل عملية النشر في حالة وجود المعرفة في شكل صريح أو رسمي. وفي حالة نقل الأفكار والمهارات، يجب تحويل الأفكار بداية إلى صورة مدونة أو مكتوبة غالباً. أما المعرفة الضمنية، فيمكن مشاركتها أيضاً لكن بطرق مشاركة مختلفة فهي تحتاج إلى اتصال وجهاً لوجه وإتاحة الفرص للتعلم التجريبي.

كما يجب أن يكون لدى العاملين في المؤسسة من أصحاب الفكر والمعرفة، الرغبة والحافز للمشاركة بهذه الأفكار والمعرفة مع الآخرين في المؤسسة. وتتم عملية المشاركة على مستويات عديدة باهتمامات متداخلة ولكنها متميزة:

- من فرد إلى فريق عمل بالمؤسسة.
- بين فرق العمل بعضها مع بعض.
- بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
- بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.
- بين المؤسسات بعضها مع بعض.

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، ولكن

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تحد من عملية المشاركة، ويعدد Huseman (١٩٩٩) و Coakes & Goodman^١ (١٩٩٩) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- التخوف من المشاركة بالمعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر.
- الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فمعظم الأفراد لا يكونون على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة، وعادة ما يرغبون في الحصول على فائدة نتيجة المشاركة بما لديهم من معرفة، وقد يحجمون عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك حافز أو تعويض ينتظرهم.

(٣) تقييم المعرفة

ليست كل الأفكار الجديدة هي أفكار جيدة، ولذا كان على المؤسسات تقييم الأفكار الجديدة ودراسة الفوائد والأخطار المتوقعة عند تطبيقها والأثر المتوقع منها في كافة النواحي:

- المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- العملاء
- أصحاب المصالح: وهم الموظفون، المالكون، الشركاء، الموردون ..
- الأثر المالي
- السوق

كما يجب دراسة ما إذا كانت هذه الأفكار قد صلحت في الماضي، وما مدى احتمالية فعاليتها في الظروف الجديدة، وتحديد الأفكار الجديرة بالمتابعة من خلال الفرص المتاحة وقت تطبيق هذه الأفكار.

(٤) نشر المعرفة

وتشمل هذه المرحلة من مراحل نقل المعرفة نشر المعرفة حيث أن قصرها على أفراد وفئات معينة يفقدها قيمتها. والغرض من هذه المرحلة هو إيصال المعرفة لجميع من يعينهم الأمر في المؤسسة.

إن توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب، في الوقت المناسب، يعد من أهم العوامل في نجاح عملية نقل المعرفة. لأن قابلية المعرفة للتقادم هي جوهر عملية نشر وتوزيع المعرفة. إن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والمؤسسات أن يجددوا معرفتهم باستمرار، ويتطلب هذا فحصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة: المعرفة = القوة، ويجب استبدالها بمعادلة المعرفة الجديدة: المعرفة = القدرة، ولذا يجب المشاركة بها، لأنها تزداد وتنمو بالاستخدام، والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين.

وحدد (باداركو) ضرورة توفر شروط لنقل المعرفة^٢ تتلخص في أنه يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وأن تكون هذه الوسيلة مناسبة لهذا النوع من المعرفة وقادرة على نقلها، وأن يتوفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك، وألا تكون هناك أي معوقات تحول دون نقل المعرفة.

وهناك وسائل عديدة لنشر المعرفة مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت، وكذلك عملية نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وطرق وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

في الصناعة خاصةً وطبقاً لـ (vorbeck) هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة^٣ وهي:

- تشكيل فرق عمل للمشروعات المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي للمعرفة.

- تطوير شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) وشبكة المعلومات الخارجية (الإنترنت).
- تخطيط وتنفيذ برامج التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى .
- تحديد وإعداد وكلاء للمعرفة في شتى التخصصات.
- تشكيل فرق الخبرة، وحلقات المعرفة، وحلقات التعلم.

من المعروف أن كثرة المعلومات أفضل من قلتها، ولكن في نفس الوقت، تشكل المعلومات الكثيرة جدا حمولة زائدة عن الحاجة، ومن الأمثلة المعروفة على ذلك هي الانترنت فلا يستطيع أحد منا قراءته إلا بنسبة بسيطة مما فيه. ومفتاح نشر المعرفة هو أن من يستقبل المعرفة، هو من يستطيع استخدامها. وتندرج الوسائل التي بها تستهدف المعلومات، من الوسائل التكنولوجية في المقام الأول إلى الوسائل التنظيمية الخاصة.

(٥) تطبيق المعرفة

إن الهدف من هذه المرحلة من مراحل نقل المعرفة، هو استيعاب، واستخدام، ودمج المعرفة التي أكتسبها الأفراد أثناء الممارسات والأعمال اليومية بقصد تحسين مستوى الأداء والقدرة على الإبداع، والوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية. هذا بالإضافة إلى تقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة المكتسبة.

يعتمد نجاح عملية نقل المعرفة على تطبيق المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة ولتحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة، وقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة، عليها تعيين مدير للمعرفة يقوم بحث العاملين على التطبيق الجيد للمعرفة^{٤٤}.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات نقل المعرفة بالحلقة المغلقة.

ويجب توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وكذلك يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق النمو. ويجب ربط استراتيجية نقل المعرفة مع استراتيجية المؤسسة، وأن يكون ابتكار وتطبيق المعرفة

مستهدفا لمناطق الأهمية الاستراتيجية، وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل. وعلى سبيل المثال، إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فإن عملية خدمة العملاء تكون من العمليات المرشحة لابتكارات تطبيق المعرفة.

إن استيعاب وتطبيق المعرفة هو الغاية المنشودة من عملية نقل المعرفة. وهذا يعني أن مجرد استثمار المؤسسة للحصول على المعرفة، وتطويرها وإدارتها وتوزيعها، أمور لم تعد كافية، لأن المهم هو تطبيق المعرفة أثناء الممارسة وتنفيذ الأعمال اليومية بالمؤسسة، فالمعرفة التي لا تنعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة، ليست إلا مجرد تكلفة باهظة للمؤسسة لا طائل من وراءها. ومن ثم، فعلى المؤسسة أن تسعى إلى تطبيق المعرفة، وابتكار معرفة جديدة.

إن المعرفة والإبداع يتطلبان بيئة ديناميكية داخل المؤسسة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، والعمل بعقلية تقبل المخاطرة، وتسمح باحتمال الوقوع في الأخطاء عند تجربة الأفكار الجديدة، وتتيح الفرص لإجراء التجارب والأبحاث. فعلى المؤسسات تغيير المناخ الثقافي والتنظيمي التقليدي السائد فيها إلى مناخ يسمح بقبول المقترحات الجديدة، وإعطاء الفرص والحرية للعاملين للإبداع والتجربة والخطأ، وتشكيل فرق عمل صغيرة ترتبط بشبكات اتصال مرنة تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية، وبدون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير وتحسين العمليات الإدارية والمنتجات والخدمات الموجودة.

كما يجب على قيادات المؤسسة أن تقوم بإعادة هيكلة نظام المكافآت لتشجيع الأفراد على الابتكار بحوافز لنجاحهم حتى يتمكن العاملون من اختراق مخاطر التغيير. كما يجب على قيادات المؤسسة الثقة في العاملين وقدراتهم، وأمانتهم، وذلك لدعم الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يدفعهم إلى الإبداع والحرص على تفوق المؤسسة.

إن نجاح أي مؤسسة في برنامج نقل المعرفة لديها، يتوقف على حجم المعرفة المطبقة قياسا لما هو متوفر لديها من المعرفة، فالجوة بين المعرفة التنظيمية المتاحة والمعرفة التنظيمية المنفذة تعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. ففي العالم المثالي، يقوم العاملون بتطبيق المعرفة التي يتعلمونها، ولكن الواقع غير ذلك. وقد

طور الباحثون نظريات معقدة لتفسير الجمود التنظيمي، لشرح الأسباب التي تؤدي إلى وصول المعرفة إلى الأشخاص، ومع ذلك لاتصل فائدة تطبيقها إلى المؤسسة. ويمكن تلخيص هذه الأسباب في :

- ضعف القدرة الاستيعابية للأفراد.
- ضعف حوافز تطبيق المعرفة.
- جمود العمليات الإدارية وعدم تطويرها بشكل يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة.

ملحق د : استراتيجيات نقل المعرفة

هناك العديد من الطرق يمكن أن تستخدمها المنظمة في تعريف وتخزين ونقل المعرفة، ولكن تظل هناك استراتيجيات تعمل بصورة أفضل في بعض المؤسسات بالنسبة لغيرها، ويظل بعضها غير ملائم لمضمون معين للمعرفة، ولذا فالتحدي يكمن في تحديد وتطوير طرق مكملة لإدارة ونقل المعرفة في منظمة ما.

اجتماعات للممارسة الأفضل

غالباً ما نفترض أن الأداء والممارسة الأفضل على الإطلاق دائماً ما تتحقق خارج المنظمة، ولكن من الممكن أن يكون لدى المنظمة أدائها الخاص والأفضل، وهذا ما يمكن مشاركته خلال الاجتماعات.

استفسارات أو مقابلات الأحداث الحرجة

استمد إسم "منهج الأحداث الحرجة" من الاستفادة من دروس الخبرة. و الحدث الحرج هو موقف صعب، تستطيع المؤسسة أن تلتقط ثمار الخبرة عن طريق تدوين دروس الخبرة المستفادة من أكثر العاملين خبرة، فبالطبع عند تدوين مثل هذه "الحالات الصعبة" وكيفية كان التعامل معها، يجعل المنظمة تضع في الوقت نفسه أساس تطوير نظام الخبرة الالى أو اليدوي. كما تفيد الأحداث الحرجة في وضع أساس التدريب.

مقابلات الخبراء

وهي الدورات التي يتقابل فيها أفراد معروفون بالخبرة في مجال معين أو سياسة أو عملية معينة مع الآخرين لمشاركة المعرفة، وتقام هذه الدورات بأساليب عديدة منها الحصول على المعرفة من الأشخاص المقرر استقالتهم من المنظمة أو عن طريق سير دروس أستخلاص المعلومات وتحديد كفاءات العمل.

وعلى سبيل المثال: فقد قامت البحرية الأمريكية بعقد عدة دورات مع المتقاعدين حديثاً للتركيز على أسباب الفشل والنجاح، وقامت أيضاً ادارة ولاية نيويورك للسيارات بوضع فيديو لمقابلة مع أحد المديرين المقرر تقاعدهم وذلك للحصول على أفكار واجابات للأسئلة.

الأنظمة الخبيرة

النظام الخبير غالباً ما يكون أوتوماتيكياً ينظم حل المشكلات وكيفية أستكشافها. ومثال بسيط على ذلك هو "المساعدة الحساسة للسياق" في معظم برامج معالجة النصوص. فعند اتصالك بمكتب المساعدة لشركة حاسب آلي كبيرة لطلب المساعدة، يكون الشخص على الطرف الآخر مجهزاً بنظام خبير وعلى هذا تسجل المشكلات في النظام ومن ثم تظهر النصائح الخاصة بعلاج واستكشاف هذه المشكلات، وتضع هذه الطريقة المعلومات في متناول العاملين حتى أقلهم خبرة ومن ثم تعطيه القدرة أن يتصرف كمحترف.

تبادل المعرفة

هل سبق لك من قبل حضور ملتقى توظيفي؟ لعلك شاهدت أحد أشكال تبادل المعلومات، حيث يجلس العاملون الأكثر خبرة في أكشاك لتقديم النصائح لمن هم أقل خبرة. و مثل هذا النهج يمكن أن يستخدم في تبادل المعلومات.

التدريب

التدريب هو ترتيبات رسمية يقدم من خلالها الشخص الخبير، المعلومات والمهارات للأشخاص المبتدئين بحيث يصلون إلى المستوى المطلوب بعد فترة محددة، وهذا يتضمن أيضاً التدريب الصيفي المستخدم من قبل وكالات الدولة.

مساعات العمل

وهي الأدوات التي يستعين بها الناس لأداء الأعمال في الوقت المحدد، مثل: القوائم، الجداول المرجعية، المخططات، مخططات شجرة القرارات.... هذه المعينات تقدم معلومات ملموسة للمستخدم وتكون بمثابة دليل إرشادي سريع لأداء مهمة ما. ويمكن تخزين مثل هذه المعلومات في وسائل تكنولوجية بسيطة يمكن للمستخدم الوصول لها عند الحاجة. وعلى هذا فإن مثل هذه الأدوات لا تدخل ضمنها الأدوات الفعلية المستخدمة في أداء المهام مثل، الحاسب الالى وأدوات القياس أو الهاتف.

تناوب العمل

وهو صورة من التدريب المستمر عن طريق نقل الموظف من محطة عمل معينة إلى أخرى، وهذه الصورة بالإضافة إلى أهدافها التدريبية، تساعد في تخفيف الملل عند الموظفين.

مراجعات المعرفة

تساعد مراجعات المعرفة المنظمة على تعريف وتحديد موجودات المعرفة مثل المعلومات المتاحة والمطلوبة، وهي تقدم معلومات عن كيفية انتاج ومشاركة موجودات المعرفة حيثما وجدت الحاجة للنقل الداخلي للمعرفة.

معارض المعرفة

وهي الأحداث التي يتم فيها عرض معلومات عن موضوع معين خاص بالمنظمة. ويمكن أن تعقد هذه المعارض داخليا فتكون بمثابة منتديات لمشاركة المعرفة أو خارجيا لتفيد العملاء أو أصحاب المصالح بمعلومات مهمة.

خرائط المعرفة

وهي بمثابة بيان مصور يعرض المعلومات والمعرفة ويكون متاحا دائما في المنظمة، هذه الخرائط تشير فقط إلى المعلومات ولا تعبر عنها بشكل توضيحي، مثل دليل الموارد البشرية الذي يسجل الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة بحيث يمكن الآخرين من الوصول إليهم عند الحاجة.

الدروس المستفادة واستخلاص المعلومات

وهي طريقة لتعريف وتحليل والتقاط الخبرات، وتحديد النقاط الناجحة والأخرى التي تحتاج إلى تطوير من أجل استفادة الآخرين من هذه الخبرات. وللحصول على أفضل النتائج: يجب أن تعقد هذه الدروس إما مباشرة بعد حدث ما أو بصورة دورية على أن تشارك النتائج بصورة سريعة بين الأفراد المستفيدين من هذه المعلومات. وقد أطلق "هيلويت باكرد" على الدورات التي تعقد لنقل المعرفة أثناء وبعد الانتهاء من

المشاريع، "لقطات المشروع". كما يطلق عليها الجيش الأمريكي "أراء ما بعد الحدث".

التوجيه

وفى هذه العملية يزدوج شخص ذا خبرة ومهارة مع شخص أقل في الخبرة والمهارة "المحمى" بهدف تطوير وتقوية كفاءات الأقل. ونادراً ما يكون الموجه مشرفاً لأن المعلم الخاص الناجح يجب ألا يولي إهتمامه بتطوير شخص آخر غير تلميذه الخاص. وعادة ما يكون للأشخاص الناجحين موجة أو أكثر على مدار مستقبلهم المهني، فالموجه دائماً يقدم النصيحة للمتعلّم بما يفعله وكيف يفعله ولماذا يستحق فعله في موقف ما. وبالطبع تفيد مثل هذه البرامج في تسهيل نقل المعرفة.

حصر المعلومات

يستخدم حصر المعلومات لتجميع معلومات عن مهارات ومعرفة الأفراد التي تم إكتسابها من توظيف أو أنشطة سابقة خارج نطاق العمل. ويمكن تجميع مثل هذه المعلومات عن طريق الاستفسارات أو المقابلات.

القصص المصورة

وهي بمعناها الحرفي مجموعة من الصور تحكي عن قصة. فيمكنك الإستفادة من الفكرة أو الحصول عليها من خلال عرض مجموعة من الصور على حائط أو على ملصق اعلاني توضح كيفية أداء شخص معين في موقف معين. فعلى سبيل المثال: يمكن أن توضح لشخص كيفية استخدام مناورة الإنقاذ من خلال قصة مصورة، وهكذا تستخدم تلك التقنيات في التمثيل التصويري لماهية عمل أو كيفية حل مشكلة بطريقة ما، لذا كان استخدام القصص المصورة داخلاً في تخزين ونقل المعرفة.

حكي القصص

والقصة هي وصف لأحداث موقف معين وبالتالي شرح نقطة ما ونقل المعرفة بكفاءة، فمعظم الحكماء في المؤسسات قد ارتفعوا عن طريق حكي القصص، ومعظم الأفراد قد سمعوا قصصاً كثيرة عن منظماتهم. وقصة منظمة هي عبارة عن حكي

مفصل لأعمال الإدارة وتفاعلات الموظفين والأحداث الداخلية الأخرى التي تجرى في المنظمة بصورة غير رسمية. فعند سماع حدث ما بالضبط خلال ترقية أو إنزال أو نهاية أو نقل فأنت تسمع قصة. وحكي القصص هو أقل تنظيماً من الحوادث الحرجة ولكنه يمكن أن يخدم الغاية نفسها وهو بالطبع وسيلة فعالة لنقل الحكمة من أصحابها إلى الآخرين.

التدريب

وهو يشمل أنشطة متنوعة من التدريب صممت لتسهيل التعلم.

المراجع والهوامش

المراجع والهوامش

- (١) أحراشو، الغالي، (٢٠٠٩م) مجلة الجامعة المغربية العدد الثامن.
- (٢) Geoffrey Oldham and Rob McLean, Approaches to Knowledge-Brokering
- (٣) Axel Plathe, UNESCO A Knowledge Broker? 1-3 December 2004
- (٤) Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press
- (٥) Westbrook, J. (1998), Areas of accountability issues, Switzer .Fellowship Paper. Austin, TX: SEDL
- (٦) .Univeristy of Cambridge, Using Knowledge Brokers
- (٧) Jackson, N. (2003), Introduction to brokering in higher education. Jackson, N. (2003). Engaging and changing higher education through brokerage. Aldershot, Hants, England ; Burlington, VT, .(Ashgate. (pp. 3 – 20
- (٨) Andrew Hargadon and Robert I. Sutton (2000), Building Innovation .Factory
- (٩) Ofek, E. and M. Sarvary, (2001), Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management. Management Science, Vol. 47, No. 11, pp. 1441-1456
- (١٠) Breton, K., R. Landry, & M. Ouimet, Knowledge Brokers and Knowledge Brokering: What do we Know? (2002) – Being a paper prepared for the Spring Institute of the Centre for Knowledge Transfer: Champions, Opinion Leaders and Knowledge Brokers: Linkages Between Researchers and Policy Makers (May 5-8,

.2002) in Edmonton, Alberta

Guetzkow H. (June 1959), Conversion Barriers in Using the Social (١١)

.Sciences (June 1959), 4 Administrative Science Quarterly 68

Hartwich, F. & M. von Oppen, Knowledge Brokers in Agricultural (١٢)

Research and Extension in M. von Oppen, Adapted Farming in

West Africa: Issues, Potentials and Perspectives (Weikersheim,

.(Germany: Markgraf Verlag, 2000

THE THEORY AND PRACTICE OF KNOWLEDGE (١٣)

BROKERING IN CANADA'S HEALTH SYSTEM: A report

based on a CHSRF national consultation and a literature review

December 2003

Workshop held in Montreal, Canada (October 20th 2010) (١٤)

Developing a strategy for knowledge translation and brokering in

public policymaking paper draws on discussions at the Knowledge

Translation and Brokering,(<http://researchimpact.othree.ca/>

.(ktkb2010/workshopmaterials

Shaxson, L.J. (2005), Is your evidence robust enough?: Questions (١٥)

for policy makers and practitioners. Journal of Evidence & Policy

.1(1): 101 □ 111

Institute for Work & Health with John Lavis (2006) From Research (١٦)

.to Practice: A Knowledge Transfer Planning

Ibid (١٧)

(/National Archives – (<http://www.archives.gov> (١٨)

Lawrance J.R.Herson, politique publique ausc.ETATS-UNIS ; (١٩)

théorie et pratique, (l'obio, département, de sciences politique,

.2000), p. 6

(٢٠) المنوفي، كمال (٢٠٠٦م) مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم السياسة، القاهرة:

وكالة المطبوعات، ص ٣٥.

- (٢١) الكبيسي، عامر (١٩٩٩م) صنع السياسات العامة، عمان: دار المسيرة، ص ١٥.
- (٢٢) The report of the Task Force chaired by Maurice Strong, Canada, (٢٢) Connecting with the World (1997).
- (٢٣) الكبيسي، عامر، المرجع السابق، ص ٢٣، ٢٤.
- (٢٤) شلبي، محمد (٢٠٠٧م) المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتراحات والأدوات، ط ٥، الجزائر: دار الهومة، ص ١٣٥.
- (٢٥) الخزرجي، تامر كامل محمد النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، ص ٢٩.
- (٢٦) الكبيسي، عامر، المرجع السابق، ص ١٨.
- (٢٧) الخزرجي، تامر كامل محمد، المرجع السابق، ص ٣٠.
- (٢٨) الفهداوي، فهمي خليفة، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، ص ٤٢.
- (٢٩) القريوتي، محمد قاسم، رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسة العامة، ص ٢٨٠ - ٢٨٨.
- (٣٠) Bielak AT, Campbell A, Pope S, Schaefer K, Shaxson L, From science communication to knowledge brokering: The shift from 'science push' to 'policy pull'. In: Cheng D, Claessens M, Gascoigne T, Metcalfe J, Schiele B, Shi S, editors (2008) Communicating science in social contexts: New models, new practices. Dordrecht: Springer, 2008; p. 201-226
- (٣١) Sutcliffe S, Court J, editors. London (2006), ODI. Toolkit for progressive policymakers in developing countries. RAPID
- (٣٢) العنزي، سعود بن عيد، التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجالي التعليم والعمل.
- (٣٣) Bernard C.K. Choi, Twelve Essentials of Science-based Policy, PhD, MSc - http://www.cdc.gov/pcd/issues/2005/oct/05_0005.htm
- (٣٤) Sproull, L. and S. Kiesler (1991). Connections: new ways of working in the networked organization. Cambridge, Mass., MIT Press

Kogut, B and Zander, U (1992) Knowledge of the firm, integration (٣٥) capabilities, and the replication of technology, Organization .Science 3: 383–397

Foss, N and Mahnke, V (2003) Knowledge Management: What () (٣٦) can Organizational Economics Contribute? In M. EasterbySmith and Lyles (Eds.). Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell: Oxford, UK, pp: 78– .103

Arian Ward, Definition of Intellectual Capital and Knowledge, (٣٧) (April 22, 1998), <http://www.co-I-l.com/coil/knowledge-garden/.ic/arianic.shtml>

Treacy & Wiersema, (1993) Customer Intimacy and Other Value (٣٨) .Disciplines, Harvard Business Review

Ishak, S. (2000) Economic Growth and Income Inequality in (٣٩) Malaysia, 1975-1995. Journal of the Asia Pacific Economy 5(1- .2): 112-124

Zack, M.H., 1999. Developing a knowledge Strategy. California (٤٠) .Manage. Rev., 14(3): 125-145

Knowledge management practices in academic libraries: a case (٤١) study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries <http://erich1200965203.blog.binusian.org/index.php/2010/12/22/knowledge-management-practices-in-academic-libraries-a-case-study-of-the-university-of-natal-pietermaritzburg-libraries>

(٤٢) باداركو، جوزيف حلقة المعرفة (العدد الثامن – مارس ١٩٩٣م) : كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

Adriana M., Laverde O., Fdez A., Baragaño, and Dominguez J. (٤٣)

M., Knowledge Processes: on Overview of the Principal Model.

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Processes-An_Overview%20_of_Principal_Models.pdf

Greenhalgh, T.; Robert, G.; Macfarlane, F.; Bate, P.; and Kyriakidou, (٤٤)

O. (2004), Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations", Milbank Quarterly 82 (4): 581–629

المراجع مرتبة أبجديا

- أحراشو، الغالي، (٢٠٠٩م) مجلة الجامعة المغربية العدد الثامن.
- الخزرجي، تامر كامل محمد النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، ص ٢٩.
- باداركو، جوزيف حلقة المعرفة (العدد الثامن – مارس ١٩٩٣م): كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- الكبيسي، عامر (١٩٩٩م) صنع السياسات العامة، عمان: دار المسيرة، ص ١٥.
- الفهداوي، فهمي خليفة، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، ص ٤٢.
- المنوفي، كمال (٢٠٠٦م) مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم السياسة، القاهرة: وكالة المطبوعات، ص ٣٥.
- شلبي، محمد (٢٠٠٧م) المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتربات والأدوات، ط ٥، الجزائر: دار الهومة، ص ١٣٥.
- القريوتي، محمد قاسم، رسم وتنفيذ وتقييم وتحليل السياسة العامة، ص ٢٨٠ – ٢٨٨.
- Adriana M., Laverde O., Fdez A., Baragaño, and Dominguez J. M., Knowledge Processes: on Overview of the Principal Model. http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Processes-An_Overview%20_of_Principal_Models.pdf
- Andrew Hargadon and Robert I. Sutton (2000), Building

.Innovation Factory

Arian Ward, Definition of Intellectual Capital and Knowledge, •
(April 22, 1998), <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/.ic/arianic.shtml>

December 3-Axel Plathe, UNESCO A Knowledge Broker? 1 •
.2004

Bernard C.K. Choi, Twelve Essentials of Science-based Policy, •
PhD, MSc - http://www.cdc.gov/pcd/issues/2005/oct/05_0005.htm

Bielak AT, Campbell A, Pope S, Schaefer K, Shaxson L, From •
science communication to knowledge brokering: The shift from
'science push' to 'policy pull'. In: Cheng D, Claessens M, Gascoigne
T, Metcalfe J, Schiele B, Shi S, editors (2008) Communicating
science in social contexts: New models, new practices. Dordrecht:
.226-Springer, 2008; p. 201

Breton, K., R. Landry, & M. Ouimet, Knowledge Brokers and •
Knowledge Brokering: What do we Know? (2002) – Being a paper
prepared for the Spring Institute of the Centre for Knowledge
Transfer: Champions, Opinion Leaders and Knowledge Brokers:
,8-Linkages Between Researchers and Policy Makers (May 5
.in Edmonton, Alberta (2002

CHSRF national consultation and a literature review (Dec. •
2003), the theory and practice of knowledge brokering in Canada's
.health system

Foss, N and Mahnke, V (2003) Knowledge Management: What •
can Organizational Economics Contribute? In M. EasterbySmith

and Lyles (Eds.). Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell: Oxford, UK, pp: 78–103

Geoffrey Oldham and Rob McLean, Approaches to Knowledge-Brokering •

Greenhalgh, T.; Robert, G.; Macfarlane, F.; Bate, P.; and Kyriakidou, O. (2004), Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations", Milbank Quarterly 82 (4): 581–629 •

Guetzkow H. (June 1959), Conversion Barriers in Using the Social Sciences (June 1959), 4 Administrative Science Quarterly 68 •

Hartwich, F. & M. von Oppen, Knowledge Brokers in Agricultural Research and Extension in M. von Oppen, Adapted Farming in West Africa: Issues, Potentials and Perspectives .((Weikersheim, Germany: Markgraf Verlag, 2000 •

Institute for Work & Health with John Lavis (2006) From Research to Practice: A Knowledge Transfer Planning •

Ishak, S. (2000) Economic Growth and Income Inequality in : (2-Journal of the Asia Pacific Economy 5(1 .1995-Malaysia, 1975 124-112 •

Jackson, N. (2003), Introduction to brokering in higher education. Jackson, N. (2003). Engaging and changing higher education through brokerage. Aldershot, Hants, England ; Burlington, VT, .(Ashgate. (pp. 3 – 20 •

Knowledge management practices in academic libraries: a •

case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries
/22/12/http://erich1200965203.blog.binusian.org/index.php/2010
knowledge-management-practices-in-academic-libraries-a-case-
/study-of-the-university-of-natal-pietermaritzburg-libraries

Kogut, B and Zander, U (1992) Knowledge of the firm, •
integration capabilities, and the replication of technology,
.Organization Science 3: 383–397

Lawrance J.R.Herson, politique publique ausc.ETATS-UNIS •
; théorie et pratique, (l'obio, département, de sciences politique,
.2000), p. 6

(/National Archives – (http://www.archives.gov •

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). The knowledge-creating •
company: how Japanese companies create the dynamics of
.innovation. New York, Oxford University Press

Ofek, E. and M. Sarvary, (2001), Leveraging the Customer •
Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge
-Management. Management Science, Vol. 47, No. 11, pp. 1441
.1456

Shaxson, L.J. (2005), Is your evidence robust enough?: •
Questions for policy makers and practitioners. Journal of Evidence
.& Policy 1(1): 101□111

Sproull, L. and S. Kiesler (1991). Connections: new ways of •
working in the networked organization. Cambridge, Mass., MIT
.Press

Sutcliffe S, Court J, editors. London (2006), ODI. Toolkit for •
.progressive policymakers in developing countries. RAPID

- The report of the Task Force chaired by Maurice Strong, Canada, (1997) Connecting with the World
- Treacy & Wiersema, (1993) Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review
- Univeristy of Cambridge, Using Knowledge Brokers
- Westbrook, J. (1998), Areas of accountability issues, Switzer Fellowship Paper. Austin, TX: SEDL
- Workshop held in Montreal, Canada (October 20th 2010) Developing a strategy for knowledge translation and brokering in public policymaking paper draws on discussions at the Knowledge Translation and Brokering, (<http://researchimpact.othree.ca/ktkb2010/workshopmaterials>)
- Zack, M.H., 1999. Developing a knowledge Strategy. California .145-Manage. Rev., 14(3): 125
-