

## إدارة المعرفة وإشكالية المصطلح

### Knowledge management and problematic terminology

جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي، سكيكدة، الجزائر

تاريخ التسليم: (2015/10/25)، تاريخ القبول: (2016/03/07)

#### Abstract

Everyone knows especially specialists in the management of the business knowledge management is one of the latest administrative concepts that still need to be developed in the spacious, so that organizations began to focus increasingly on knowledge as the basic element to distinguish the successful organization of the other, and which, at the same time one of the most vital features of the activities that affect the quality of work, and occupied a prominent place and flourished because of their importance in the success of the work of the organizations today, managed to opportunities of competitive... and organizations have recognized also that this distinction based on the basis of good management of this on the intangible.

Accordingly; we will try during this intervention in more depth in the field of theoretical framework theme of knowledge management based on the most important of the definitions of conceptual and verification of the months of wrote in this subject.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة، بحيث بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها، والتي تعتبر في الوقت نفسه من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وازدهرت نظراً لأهميتها في نجاح أعمال منظمات اليوم، لما استطاعت أن تتيح من فرص تنافسية..، كما أدركت المنظمات أيضاً أن هذا التمييز يستند في الأساس إلى حسن إدارة هذا الموجود غير الملموس.

وعليه؛ سنحاول من خلال هذا المقال التعمق أكثر في حقل الإطار النظري لموضوع إدارة المعرفة استناداً على أهم ما جاء من تعريفات وتدقيقات مفاهيمية واصطلاحية من أشهر من كتبوا في هذا الموضوع.

## تقديم:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام - في العقدين الأخيرين - بارة المعرفة فإنه ما زال هناك جدلٌ حول المفهوم الحقيقي لها، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين، بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتهلئين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي..الخ.

وسابقاً كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التنوع والتعدد في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً. ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (عليان، 2008، ص، 136-149).

☞ إدارة المعرفة حسب Newman هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها، وبالتالي هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أوله علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها.

☞ إدارة المعرفة حسب Bertels هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

☞ إدارة المعرفة تعني القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط والتحليل للمعلومات وبذلك فالمنظمة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المنظمة من حيث التخطيط والتحليل.

- ☞ إدارة المعرفة حسب **Gatner Group** عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، والتشارك فيها وتقييمها.
- ☞ إدارة المعرفة حسب **Zerger** هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.
- ☞ إدارة المعرفة حسب **Horder & Fearnley** هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعّة المتاحة داخلياً وخارجياً أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.
- ☞ إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين. (الرفاعي وياسين، 2004، ص،12).
- ☞ في حين هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي.
- ☞ يعرف كل من **Frappola & Capshaw** إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة، يؤكد هذا التعريف على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها.
- ☞ إدارة المعرفة حسب **Little** نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال. (Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim,2002,P,09)
- ☞ ويقول **Alee** أن إدارة المعرفة هي إدارة نظامية وصريحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة.
- من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدداً وتنوعاً في تعاريف إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه، إذ يعبر الموضوع في حد ذاته عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والنمو - لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد -، وهنا فإنه لا بد من تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة كالآتي:

- **المنهج الوثائقي:** ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في ديسكات أو الاسطوانات المضغوطة (C.D) ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.
  - **المنهج التقني:** وينحاز هذا المنهج إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة وبتأكيد ذلك بموجب تعريف إدارة المعرفة كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات، وبالتالي فإن الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة وتأكيد مضمونها التقني.
  - **المنهج الاجتماعي:** وتعتبر إدارة المعرفة هنا طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة.
  - **منهج القيمة المضافة:** ويعتبر هذا المنهج إن إدارة المعرفة منهجا وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل بالأفراد والتقنية والعملية والإستراتيجية.
  - **المنهج المالي:** حيث إن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً عن طريق الاستعمال والتداول.
  - **المنهج المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، ولك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم.
  - **منهج العملية:** وفق هذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة عملية تجمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة. (بسمان، 2004، ص102-103).
- ونستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل.

ومع ذلك فقد عُرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بجمع بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

وقد عرفها آخرون بأنها توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار.

في حين ركز كتاب آخرون على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثمرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.

وقد عرفها آخرون بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.

ويعرف عبد الستار العلي وزملاءه إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.

(العلي وآخرون، 2006، ص 26-27).

من العرض السابق يمكن لنا ذكر بعض العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة كالاتي:

1. أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
2. تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
3. إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
4. اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
5. استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات ونشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.

6. استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي. (الملكاوي، 2007، ص77).

كما جمع هيثم علي حجازي التعريفات التالية لإدارة المعرفة:

يعرف **Wiig** إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات والواضحة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها، وبالتالي، فإن إدارة المعرفة عند **Wiig** هي:

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكبر براعة وذكاء.
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، ولفرص الإدارية ذات العلاقة.
- أساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.

ويعرفها **Wiig** أيضاً بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف **Orchestration** المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، و كل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

ويعرف **Hackett** إدارة المعرفة بأنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون.

ويعرف كروس **Cross** إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع وتوليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمية، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

وحسب **Dorothy Yu** فإن إدارة المعرفة فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

كما يعرفها **Klasson** بأنها القدرة على إدراك وفهم العوائد المتزايدة من كفايات الأعمال.

☞ ويعرفها **Griffiths** بأنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظماتها الداعمة.

☞ ويعرف كل من **Horder & Fearnley** إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخلياً وخارجياً أمام المنظمة متى ولما تطلب الأمر ذلك، ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة لإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة، وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها. (حجازي، 2005، ص 21-25).

☞ وتعرف ريم الزامل إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي (الزامل، 2003، ص 1).

ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد، والتشارك والتعلم، وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

وقد جمع البيلاوي وزميله التعريفات التالية لإدارة المعرفة:

☞ تعريف مالوترا **Malhotra**: حيث يرى أن إدارة المعرفة ترتبط ببعض القضايا الهامة للتكيف التنظيمي والكفاءة التنظيمية في مواجهة التغيير المستمر في بيئة التنظيم، وبصفة أساسية فإنها تتضمن العمليات التنظيمية التي تؤكد على ارتباط البيانات والمعلومات وكيفية معالجتها والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك القدرات الابتكارية والإبداعية للفرد، ومعنى ذلك أنه ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها الإبداع البشري والاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات.

☞ تعريف **Sveiby**: يركز في تعريف إدارة المعرفة على مجالين وهما:

1. إدارة المعرفة تعني إدارة المعلوماتية، ويميل الباحثون في هذا النطاق إلى زيادة تعلمهم الكمبيوتر وعلوم المعلوماتية، وتكنولوجيا المعلومات، حيث يشتركون في بناء نظم إدارة المعلومات، وتعني المعرفة لديهم الموضوعات التي يمكن تحديدها وتناولها في نظم المعلومات، ويعتبر هذا المجال جديد ومتنامي بطريقة سريعة في الوقت الحاضر.

2. إدارة المعرفة تعني إدارة الأفراد، وينصب التركيز هنا على تعلم الفلسفة، وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلوم الإدارة، حيث يسعى الباحثون إلى المشاركة في تقييم وتطوير المهارات الإنسانية وتحسين السلوك الإنساني، وطبقاً لوجهات نظرهم فإن المعرفة هي مرادف للعمليات، ومجموعة معقدة من المهارات الدينامكية، التي تتغير بصورة مستمرة، ومن ثم فإنهم يسعون إلى الاشتراك في عملية التعلم وتنمية هذه القدرات بطريقة شخصية على غرار علماء النفس، وعلماء الاجتماع والفلاسفة وأصحاب النظرية التنظيمية، ويعتبر هذا المجال قديم وثابت دون تغيير.

تعريف إيلن ناب **Ellen Knapp**: تعرف إدارة المعرفة على أنها تحويل المعلومات والرصيد الفكري إلى قيم لعملاء التنظيم وأعضائه، وتعتقد "ناب" أنه من المهم أن توضح أن إدارة المعرفة فن أكثر منها سيناريو، وكذلك أنها لا تتضمن إدارة الأصول الفكرية الخاصة بالتنظيم، ولا يمكن النظر إلى التغيير على أنه إدارة، وأن بعض الأشياء الأخرى غير المعرفة قد يكون لها قيمة ما، ولذا فإن هذا التعريف يخلط بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة أو ما يمكن تحديده بين معالجة المعرفة وإدارتها.

تعريف جامعة كنتاكي **Kentucky**: تعتبر إدارة المعرفة مورداً رئيسياً للتنظيم، فهي بمثابة المادة الخام، والعمليات والمنتج النهائي لعملية صنع القرار، وتتضمن الأنواع المميزة للمعرفة والمعلومات والإجراءات والبيانات، وبعض الأساليب على الكمبيوتر لإدارة المعرفة (تمثيل ومعالجة المعرفة)، وتهتم إدارة المعرفة باختراع وتحسين وتكامل، واستخدام وإدارة وتقييم أثر مثل هذه الأساليب.

تعريف وينيج **Wenig**: تتكون إدارة المعرفة من الأنشطة والإجراءات التي تركز على اكتساب المعرفة التنظيمية من الخبرات الخاصة بالمنظمة، وخبرات المنظمات الأخرى، والتأكد من أن تطبيقها يساعد على تحقيق رسالة المنظمة، ولا يوجد اتفاق واضح حول ماهية المعرفة لدى العلماء، ولكن يمكن تعريفها على أنها فهم عمليات النظم المعرفية، فهي بمثابة بنية لا

يمكن ملاحظتها بسهولة، إلا أن المعلومات وليست المعرفة هي التي يمكن توصيلها من خلال النظم المعرفية.

☞ تعريف موراي **Murray**: يرى أن إدارة المعرفة هي إستراتيجية تحول الرصيد الفكري - كل من المعلومات المسجلة والأعضاء - لإنتاجية أفضل، وقيم جديدة، وميزة تنافسية متزايدة، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة جماعية.

☞ تعريف سكايرم **Skaimer**: فيعرفها على أساس أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتجميعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المنظمة.

☞ أما تعريف جامعة تكساس في أوستن لإدارة المعرفة فيختلف قليلاً عن التعريفات السابقة، فهي تُعرف إدارة المعرفة على أساس أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تُحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استيعاب وحفظ واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشكلات، والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى نكاه المنظمة، وتتيح مرونة أكبر. (البيللاوي وسلامة، 2007، ص 81-85).

ويتضمن مفهوم إدارة المعرفة، تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات.

وبعد عرض هذه التعريفات يستخلص البيللاوي وزميله ما يلي:

1. تنوع تعريفات المعرفة بصورة واضحة على الرغم من خلط بعضهم بين المعرفة والمعلومات، ومن ثم فقد يرفض بعضهم بذل مزيد من الجهد في تحليل طبيعة المعرفة.

2. تتبؤ عملية إدارة المعرفة بالفشل إذا لم يتجنب مجالها التحليل العلمي والنفسي لطبيعة المعرفة.
3. لا بد أن يتسم التفكير في إدارة المعرفة بالموضوعية وخصوصاً في تكوين وجهات النظر حولها.
4. تعاني معظم التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة من نقص المعالجة الجيدة للإدارة بالإضافة إلى المعرفة، حيث يبدو أن خبراء المعرفة يعتقدون أن إدارة المعرفة ليست شكلاً من أشكال الإدارة، ولذلك فإنه لا ينبغي تعريفها من خلال سلوك يتناسب مع المعاني التي تم صياغتها لهذا المصطلح.
5. يمكن تقسيم إدارة المعرفة إلى ثلاث صيغ هي السلوك الجماعي، وسلوك معالجة المعرفة، وسلوك اتخاذ القرار، وتتضمن الصيغة الأولى القيادة (متضمنة التدريب، والدافعية، والإرشاد، والتقييم) وبناء وتكوين علاقات خارجية وتدعيم مصادر الدعم، والتركيز على تحسين الأداء، أما سلوك معالجة المعرفة فيتضمن إنتاج المعرفة، وتكامل المعرفة، ويتضمن سلوك اتخاذ القرار قواعد عملية تغيير المعرفة مثل اتخاذ قرار بعملية التغيير لهذه القواعد ووضع قواعد جديدة، واحتواء الأزمة وإدارتها، وتوزيع الموارد في التدريب، والمؤتمرات المهنية، والإعتمادات الخاصة بإدارة المعرفة، واتفاقيات التفاوض. (البيلاوي وسلامة، 2007، ص85).

ويقول نجم عبود نجم أنه في مثل هذه الحالة فإننا نورد فيما يأتي ثلاثة تعريفات لإدارة المعرفة تكون شاملة لطيف التعريفات كلها في هذا المجال:

1- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الأساسي للربح، إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

2- إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة، إن هذا المدخل هو أقرب إلى عملية التحسين

**Improvement** أو لى أسلوب إديسون **T. Adeson** الذي اعتُبر بطلاً إبتكارياً حقق 455 راءة اختراع في ست سنوات حيث كانت ابتكاراته تعجُ باستخدام الأفكار، المواد، والأشياء القديمة بطريقة جديدة.

3- لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة، ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه **Nonaka** فيما أسماه حلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج العمليات الأربع : التنشئة، التخريج، الترابط، التدويت فيما يعرف بـ: (**SECI Model**) عام 1998، وهذا التعريف يمكن التعويل عليه ليس في استخدام المعرفة بفاعلية وإنما وبالدرجة الأهم في التأكيد على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة.

والشكل الموالي يوضح أبعاد هذه العمليات الأربعة في إنشاء المعرفة، في حركة خلاقة تبدأ من التنشئة (**Socialization**) كعملية تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد وإنشاء فضاء متقاسم، ثم الترخيم (**Combination**) وهو تحويل المعرفة الضمنية إلى أشكال شاملة يمكن فهمها من قبل الآخرين أي تحويلها إلى معرفة صريحة، ثم الترابط (**Combination**) الذي يجعل المعرفة الصريحة أكثر قابلية على الاستخدام في أعمال الشركة، وأخيراً التدويت (**Internalization**) والذي يقوم على تحويل المعرفة الصريحة كطرق جديدة مستخدمة إلى معرفة ضمنية عن طريق المحاكاة والمعايشة والتعلم.

وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض، حتى أن بعض المؤلفين يعتبرونه مفهوماً ضبابياً، وقد ذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك؛ إذ يرون بأنه إيديولوجية تظليلية من صنع مكاتب الاستشارات الخدماتية المتنامية في جميع أنحاء العالم، التي تريد أن تعطي للنشاط الذي تقوم به صفة المنتج عوض صفة الخدمة، وبالتالي تصبح أكثر تموقعاً في السوق وأحد الأطراف الفعالة والأساسية فيه... ورغم كل هذا فإدارة المعرفة لم تعد نشاطاً جزئياً ضمن الأنشطة الأخرى، بل أصبحت تمثل نسقاً إدارياً بكامله، بحيث كلما كان هذا النسق أكثر فعالية كلما حققت المنظمات أداءً أكبر، وبالتالي الريادة في مجال نشاطها.

كما أدى إبتاع إدارة المعرفة إلى التحول وبشكل سريع نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة،- وأصبحت تحقق القيمة المضافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة - مما جعلها تتحول إلى مؤسسات قائمة على المعرفة، تعتمد على مفاهيم ومعايير تختلف عن معايير نماذج الإدارة التقليدية (الإدارة قبل عصر المعرفة)؛ وتتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والتقنية والمعرفة المتجددة، وسنورد في الجدول التالي مقارنة - حسب مجموعة من المعايير -، بين عصر إدارة المعرفة وعصر ما قبل المعرفة أي عصر الإدارة التقليدية.(نجم عبود نجم،2005،ص96-98).

#### الجدول (01):المقارنة بين إدارة المعرفة ونظام التسيير التقليدي

معايير الاختلاف	عصر الإدارة بالمعرفة	عصر ما قبل المعرفة
اتخاذ القرار:	- المنهج العلمي أساس اتخاذ القرار.	- الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرار.
تخطيط وإدارة العمليات:	- البحث العلمي والتطوير التقني   أساس تخطيط وإدارة العمليات.	- التجربة والخطأ <b>Trial and Error</b> أساس تخطيط وإدارة العمليات.
الثروة الحقيقية:	- رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة.	- الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية.
أفضل الاستثمارات:	- أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية (الأصول غير الملموسة <b>Intangibles</b> ).	- أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة <b>Tangibles</b> ).
تقويم الأفراد:	- المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد.	- المهارات والقدرات العلمية أساس تقويم الأفراد.
تطور ونجاح المؤسسة:	- التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المؤسسة.	- التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المؤسسة.
مصدر وأصحاب السلطة:	- المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة:	- الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، والسلطة وشاغلي المناصب

الأعلى هم أصحاب السلطة.	السلطة الحقيقية.	
الافتصاصات والمهام العلاقات الوظيفية وطبيعة الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات.	أساس التنظيم:
- النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العلمية.	- النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.	العاملين:
- الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.	- الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	القيمة المضافة:
- تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس القدرات التنافسية.	- الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب وبناء القدرات التنافسية.	بناء القدرات التنافسية:

المصدر: السلمي، 2002، ص 205. (بتصرف).

#### خلاصة:

شك أن المؤسسات قد أدركت أن المعرفة هي الموجود الغير ملموس والأكثر أهمية، حيث أن أغلبها يمتلك المعرفة لكنها لم تُستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، وأن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل المناسبة لذلك، لذا سعت المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود وهو الموضوع الذي تركز عليه الآن ومستقبلاً. كما بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لمؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة، ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات. وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

**قائمة المراجع المعتمدة:**

أولاً: باللغة العربية :

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. حسن البيلالوي وحسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. الزامل ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد السادس عشر، نيسان، 2003.
5. عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
6. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
7. غالب عوض الرفاعي وسعد غالب ياسين، دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28/4/2004.
8. محجوب بسمان، عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، 2004، المجلد الرابع.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

11. Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed.), **Knowledge Management: An Essential Reader**, London, Sage publication, 2002.