

## الفصل السادس عشر

### ادارة المعرفة

اصبحت إدارة المعرفة في الأونة الأخيرة من اهم الاتجاهات الادارية الواسعة الانتشار فقد خرجت من كونها افكارا نظرية وذهنية إلى ممارسات ومدارس، ان إدارة المعرفة باتت تلعب دورا في مدى تحقيق اهداف واستراتيجيات منظمات الاعمال المعاصرة. فعند الرجوع إلى تطور ادارة المعرفة يلاحظ انه لم يأت اعتباطا وانما جاء نتيجة الدراسات والممارسات في هذا المجال، والاهتمام بالمعرفة على انها مورد اقتصادي مهم للمنظمات، وعليه اصبح من الضروري للمهتمين ان يبنهو المنظمات على ايجاد تدابير معينة لكيفية الاستفادة من هذا المورد وادارته (الجريري، 2006:14). ولهذه الاهمية خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم ادارة المعرفة واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما في الفقرات الآتية:

#### أولا : مفهوم المعرفة وأهميتها

يتسم الاقتصاد العالمي اليوم بأنه اقتصاد المعرفة، إذ تعتمد الأنشطة على المخزون المعرفي لدى المنظمات، وعلى مدى الحصيلة المعرفية على مستوى الدولة الواحدة. ولا تقوم المنافسة في العالم اليوم على الأسس التقليدية وإنما تتحدد بما تمتلكه المنظمات من مهارات ومعارف، إذ لا مكانة للمنظمات التي لا تستطيع أن تكون مبدعة في عالم اليوم، وطرح الباحثون آراءهم المتعلقة بالمعرفة وتركزت إسهاماتهم في صوغ دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص في ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت في المعرفة (الصناعة، وثورة الاتصالات، وثورة المعلومات). ولا بد من تمييز المعرفة عن البيانات والمعلومات، فالبيانات هي عبارة عن وقائع يسيرة متفرقة قد تكون ذات فائدة أو غير ذات فائدة، أما المعلومات فهي مجموعة من المفردات التي يتم ربطها بعضها مع بعض، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها بنحو مباشر. والمعلومات هي عبارة عن البيانات التي تم تصنيفها وتحليلها وتلخيصها، ووضعها في شكل له معنى، والمعلومات هي ليست معرفة وإنما تتحول إلى معرفة بعد معالجتها، إذ تشتق المعرفة من المعلومات، التي تضاف إليها رأي خبير ومهارات عالية، تساعد على اتخاذ القرارات. أن أهمية المعرفة تتمثل بأنها (الطائي، 2011: 34-35)، (العبودي، 2011: 23-24):

1. **تصنع المال:** وهناك دليل اخر على أنها اجمالي المال كله.
2. **تصنع التقنية على وفق علاقتها الصحيحة وتسمح للأشخاص والمنظمات بتطوير الأنظمة والعمليات ذات العلاقة.**
3. **تعود أهمية المعرفة إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:**
  - **كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.**
  - **كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.**
  - **الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.**
4. **تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد.** ففي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر إلى تطور التكنولوجيا إلى انه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد، ولم يكن هناك أي انتباه إلى الدور الذي تؤديه المعرفة في كل ذلك. ولكن أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد بان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.
5. **تشجيع المعرفة من حيث كونها أداة إستراتيجية تساعد على خلق ثقافة شاملة متحسنة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدراتها وحاجاتها المستقبلية، كتوسيع إمكانية الوثائق الداخلي للمنظمة من خلال شبكة حاسوب داخلية أو تحديد مستوى مهارات اللغة الانكليزية للعاملين فيها.**
6. **تمثل المنتجات السلع والخدمات والمعلومات التي يقدمها المتنافسون بأقل الأسعار المستندة للمعرفة المتميزة وان (معرفة-كيف) تعد المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح.**
7. **تعدّ المعرفة موجودا استراتيجيا للمنظمة من خلال تأكيد البقاء والتنافس، لذلك لجأت كثير من المنظمات الى محاولة تقوية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين وجعلته موجودا في المنظمة.**
8. **تأكيد العنصر البشري الذي يعد مصدر الثروة المعرفية ففي عقولهم يتولد الإبداع وسبل التطوير المستمر الذي يضمن للمنظمات البقاء بنجاح في بيئة سريعة التغير.**

## ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات في العقود الخمسة الأخيرة من التركيز على معطى البيانات ومعالجتها إلكترونياً إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة تدعم أنشطة الإدارة في التركيز على بناء نظام يوفر التعاضد الضروري بين الذكاء الصناعي والمعرفة لإدارة عمليات واستقطاب وتكوين المعرفة وتخزينها وتوزيعها والمشاركة في تطويرها وابتكارها. ويأتي هذا التحول نتيجة عوامل محفزة عديدة أهمها الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما يرافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وتبدل مكامن وآليات بناء القوة الحضارية، وهجرة القيمة من المادة إلى المعرفة وانتقال مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وفي القرن الحادي والعشرين أصبح التحدي الأهم الذي تواجهه منظمات الأعمال بصورة خاصة المنظمات التي تستند على المعرفة أو المنظمات التي تقوم بإنتاج أو تقديم المعرفة على شكل منتجات أو خدمات ذات طبيعة معلوماتية ورقمية، وهذا كله يشكل العمل من أجل إدارة المعرفة بهدف تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة. إن مفهوم إدارة المعرفة لم يظهر إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة وتعاضمت القيمة التي تقوم بإنتاجها المعرفة في أنشطة إنتاج القيمة، بل أن المعرفة نفسها أصبحت مورداً إنتاجياً، واضحاً ومن أهم الأصول الثمينة في المنظمة لذلك تستخدم المنظمات الحديثة إدارة المعرفة لتمكين هذه المنظمات من استثمار جميع أشكال المعرفة وأنماطها بما في ذلك المعرفة الصريحة المكتوبة والضمنية غير المرمزة ومن ثم فإن إدارة المعرفة تهتم بأنشطة تعظيم المعرفة وتوفير المعرفة المتاحة في أي مكان وفي أي وقت داخل المنظمة (الحافظ، 2006: 41-42). وينسجم رأي (Maier) مع ما ذهب إليه (Vetscheva & Koszegi: 2000) بقولهما "لا يزال هناك غموض في تحديد مفهوم إدارة المعرفة بسبب اتساع نطاقها". ويدعم الآراء آنفة الذكر التطور المفاهيمي لهذا المصطلح. فكان في البداية ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها فعالية داخلية تركز بشكل كبير حول قاعدة المعرفة الداخلية في المنظمة. والحقيقة أن إدارة المعرفة لا تقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة. كما نظر إليها أيضاً على أنها منتج من العملية الإنسانية. والحق أنها لا تتكون من العملية الإنسانية فقط بل من مصادر متعددة، أحدها وأهمها المصدر الإنساني. أما (Brooking, 1998) فيعتقد عن المعرفة أنها النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات المتحورة حول الفرد والمنظمة. ويعطيها (Oxbrow & Abell, 1998) مفهوماً واسعاً مفاده هو عملية تتعلق باستثمار الموجودات المعرفية وتطويرها في المنظمة من خلال نظرة تحقيق ما هو أبعد من أهداف المنظمة أو توسيع الأهداف الحالية.

والمعرفة التي يتم إدارتها تتضمن المعرفة الضمنية والظاهرة. وإدارة هذه المعرفة توسع كل العمليات المرتبطة بتحديد المعرفة ومشاركتها وإيجادها. وهذا يتطلب أنظمة لخلق مستودعات المعرفة والمحافظة عليها وتجميعها وتسهيل المشاركة والتعلم فيها في المنظمة (العاني، 2004: 62). وبخصوص البحث عن مفاهيم لإدارة المعرفة، فقد كثرت وتنوعت الأطر العلمية لهذه المفاهيم وحسب رؤية ونظرة كل باحث، ولذلك تعذر وضع مفهوم شامل لإدارة المعرفة، وهنا بات من الضروري في إيضاح هذا المفهوم على وفق المنظورات الآتية (محمد، 2006: 63-6):

**1. إدارة من المنظور التقني:** ويشير مفهوم إدارة المعرفة على وفق هذا المنظور على دور تكنولوجيا المعلومات كمستوق لإدارة المعرفة، إذ تمكن هذه التقنيات من تسهيل عمليات نشر وتوزيع وتخزين وتطبيق المعرفة وهذا التوجه جاء به الفكر الإداري الألماني في مجال معلومات الأعمال التي تعتبر البيانات وإدارة المعلومات هي هدف أبحاثها الرئيسية. وإن إدارة المعرفة في هذا المجال تأخذ الطابع التكنولوجي، وتتجه إلى الباحثين في مجال نظم المعلومات والذكاء الصناعي. ولذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد المحرك والموجه للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة على وفق المنظور التقني. إدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة: يؤكد رواد هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق قيمة من المعرفة ومدى مساهمتها في توليد القيمة المضافة. فقد أشار (Damarest, 1997) إلى أن إدارة المعرفة تشتمل على أنشطة مثل بناء المعرفة وبلورة المعرفة في وعاء مناسب، أي جعلها جزء لا يتجزأ من جسم النظام، ثم نشرها في سلسلة القيمة ومن ثم استعمال تلك المعرفة، من أجل توليد القيمة المضافة. كما أن إدارة المعرفة على وفق هذا المنظور تمثل عملية إدارة المعرفة بجميع أنواعها وبشكل مستمر لتلبية الحاجات المحتملة، ولتحديد واستثمار موجودات المعرفة المكتسبة والموجودة لخلق قيمة مضافة وتطوير فرص جديدة.

**2. إدارة المعرفة من منظور اقتصادي:** وعلى وفق هذا المنظور يلاحظ ضرورة التوضيح أن تعبير إدارة المعرفة ليس بغير مألوف في العديد من العلوم، ولعل أبرزها علم الاقتصاد، ويركز رواد المنظور الاقتصادي لإدارة المعرفة كونها الموارد أو الموجودات غير الملموسة والمهمة للمنظمة، ومع انبثاق فكرة اقتصاد المعرفة، وكما تمت الإشارة إليه آنفاً باتت المعرفة التنظيمية مورداً مهماً، وتسارع الاهتمام به حتى حل بالعديد من المنظمات أن تعد رأس المال الفكري بمثابة رأس المال

الكلية للمنظمات، بحيث تحولت تلك المنظمات وبشكل متزايد الى ادارة رؤوس الاموال المعرفية بهدف تحقيقها لاهدافها.

3.

**ادارة المعرفة من منظور استراتيجي:** تعد ادارة المعرفة على وفق هذا المنظور كأحد الخيارات الاستراتيجية التي تعتمدھا المنظمة في سعيھا لبلوغ اهدافھا في ظل التنافسية الشديدة. وفي هذا السياق وصف (Carneiro,2000) ادارة المعرفة بانھا اداة استراتيجية قيمه لانھا يمكن ان تكون مصدرا رئيسا لصناعة الاستراتيجيات البديلة. وعرفھا (Murray, 2001) بانھا استراتيجية تقوم بتحويل الموجودات الفكرية للمنظمة، والتي هي معلومات مدونة ومواهب اعضائها الى انتاجية اكبر، وقيم جديدة وتنافس متزايد. اما (Perez & Pablos, 2003) فيرى ان ادارة المعرفة هي التشخيص الضروري لمجاميع المعرفة من اجل دعم استراتيجية المنظمة العالمية، وتقييم الحالة الحاضرة لادارة معرفتها وتحويل اساس المعرفة الى اساس معرفي قوي وجديد وغلق أي فجوات موجودة.

4.

**ادارة المعرفة من منظور التعلم التنظيمي:** اصبح على وفق هذا المنظور ينظر الى ادارة المعرفة كترجمة لمدخلي التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، ومجموعة اخرى من النظم والبرامجيات مثل محطات التعلم الالكتروني وهي محطات وبيئات تعلم لها جذور في التدريب بالحاسوب، وانظمة ادارة الوثائق وادوات العمل الجماعي المشترك وانظمة استخبارات العمل وانظمة المراسلة الالكترونية، كما ينبغي ان تكون ادارة المعرفة كجزء من التعلم. وعرفت ادارة المعرفة على وفق هذا الاتجاه على انها تعلم المشاركات من المديرين الى العاملين ويكون بكيفية انتاج وملاحظة المهارات ككيان تنظيمي كلي.

5.

**ادارة المعرفة من منظور العملية:** فقد توسع انتشار مفهوم ادارة المعرفة على وفق منظور العملية، ليصف التطور الواضح في الادوات والعمليات والانظمة والهياكل والثقافات، بهدف خلق ومشاركة واستعمال المعرفة المهمة لاغراض اتخاذ القرارات الفاعلة. وحدد (Sveiby,2001) مسارين لادارة المعرفة الاول، يؤكد على ان ادارة المعرفة هدف، اما الثاني، فيؤكد على ان ادارة المعرفة عملية وهي المهمة باعتبارھا الاساس الذي يؤدي الى قيمة حقيقية للمعرفة من خلال الانسان.

**ثالثاً: أهمية ادارة المعرفة**

نظراً للأهمية التي تتمتع بها إدارة المعرفة في تقليص الفجوة الرقمية والمعرفية، فقد حرصت العديد من الدول الغربية على أن يصبح لديها وزارة للمعرفة، وتشير الإحصاءات إلى أن الاتفاق العالمي على إدارة المعرفة قد ارتفع من 2 مليار دولار عام 1999 إلى 12 مليار دولار عام 2003. وقد تم تحديد أهمية إدارة المعرفة بالآتي (الجرجي، 2006: 17-18):

1. أسهامها بشكل مباشر في رفع مستوى إداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.
2. ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية، وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية.
3. أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، وأن نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها.

عليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، يركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة يتم ادراكها في العمل. مما يلاحظ ادراك عدد كبير من المدراء أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر المنظمة فائدة لهم وهذا ما دعا ليوالات الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد لقوله عبارته الشهيرة (لو أن هيوليت باكارد عرفت من قبل ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا). وتوجز هذه العبارة التحدي الذي يواجه إدارة المنظمات التي تسعى لإيجاد قيمة إضافية من المعرفة المتوفرة لديها. تأسيساً على ما سبق أصبحت إدارة المعرفة مهمة جداً بسبب التحديات التي تواجهها إدارة الأعمال وتعظم الاستفادة من الأفكار الخلاقة والمبادرة والابداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي أصبحت تشكل سيفا للمنظمات المتنافسة من أجل البقاء في مراكز الريادة.

#### رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف عديدة ومختلفة وذلك لإتساع هذا الميدان ومداخله المتعددة التي تناولها الباحثون تبعاً لاختصاصاتهم وميولهم، وإن العديد من المنظمات عدت إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية. إذ أشار (Thurnan) إلى أن مستقبل إدارة المعرفة سيواصل النمو، وتغطي

إدارة المعرفة أكثر من ثلث المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها. أن أهداف إدارة المعرفة يمكن توضيحها بالآتي (الحافظ، 2006: 47-48):

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفي وتخفيف عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
  2. التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة لكل الأطراف ذات العلاقة.
  3. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري اللازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
  4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
  6. تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- كما تمت الإشارة إلى وجود نوعين من الأهداف التي تهدف إليها إدارة المعرفة في المنظمة وهي:

1. **الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة:** إن على إدارة المعرفة أن تسأل نفسها عند وضع الأهداف عن المعرفة المطلوبة والمهمة من الناحية الاستراتيجية ومن ثم كيف يمكن تحديد الأهداف الموجودة من تلك المعرفة، بشكل واضح ودقيق، وعلى جميع المستويات الإدارية، الاستراتيجية، التكتيكية، والعملياتية وفي هذا السياق ينبغي عدّ أهداف المعرفة، جزءاً أساسياً مشتقاً أو (مكملاً) للأهداف الكلية الأخرى للمنظمة وينبغي لذلك أن تكون متناسقة ومتسقة معاً. فالأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة تعدّ أهدافاً طويلة الأجل وتحدد من قبل المستويات التنظيمية الإدارية العليا. وهذه الأهداف ينبغي أن تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة، وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.
2. **الأهداف العملياتية لإدارة المعرفة:** والتي تُعدّ على وفق البعد الزمني أهدافاً ذات أجل قصير، فينبغي أن تأخذ الأهداف الاستراتيجية بوصفها معطيات وإطار عام لها وتسعى بذلك في مضمونها إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى العملي (التنفيذي) أي تمكين إدارة المعرفة من ترجمة مهامها ووظائفها عملياً وعلى وفق خطة إجرائية وزمنية تفصيلية فالأهداف العملياتية في مضمونها هذا ليست سوى أهدافاً فرعية من الأهداف الاستراتيجية، ذات تحديد أكثر دقة

لوسائل والإجراءات التي يمكن بها - من خلال جدول زمني دقيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### خامساً: أنواع المعرفة

تم تصنيف المعرفة بعده تصانيف وذلك تبعاً لاتجاهات الباحثين وآرائهم ويمكن تحديد أبرز أنواع المعرفة بالآتي (العاني، 2008: 120-121):

1. **المعرفة الظاهرة (وثيقة، حاسوب):** هي المعرفة الجاهزة القابلة للوصول، والموثقة في مصادر المعرفة الرسمية.
2. **المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة):** قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح ثم تنقل وتبلغ.
3. **المعرفة الدفينة (العقل الإنساني، المنظمة):** قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
4. **المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، المنظمة):** المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، والتجريب.
5. **المعرفة المرمزة:** وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل الناس، وطريقة جعلها علنية تتم من خلال التدوين، وهي قابلة للنقل والتداول.
6. **المعرفة العامة:** وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية من دون جعلها علنية رسمياً، وغالباً ما تكون على شكل ممارسات يمكن تعلمها من خلال العمل.
7. **المعرفة الاجتماعية:** وهي المعرفة عن القضايا الثقافية، وتتضمن من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة، وهي نتيجة تفاعل مختلف أنواع المعرفة وتسمى "بالتداونية".
8. **المعرفة المجسدة:** وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، لهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.
9. **المعرفة الأساسية أو الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة على وفق قواعد اللعبة، وهو لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فهي تمثل حاجزاً معرفياً أساسياً بوجه من يدخل القطاع الذي تعمل فيه

المنظمة. لذا فالمعرفة الأساسية لا تعد ميزة خاصة، إلا إذا كان الأمر يخص منظمات من خارج القطاع المعني.

**10. المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكّن المنظمة من دخول مضمار التنافسية، فمع أن المنظمة بشكل عام تمتلك المستوى، والمجال، والجودة نفسها من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها بالتميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التمييز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية معينة.

**11. المعرفة الإبداعية:** وهي المعرفة التي تمكّن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالإبداع لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

**12. المعرفة الإجرائية:** وهي معرفة صريحة تكون ظاهرة في عمل الأشياء وتُعكس في المهارات اليدوية، وهي معرفة عن كيفية عمل الأشياء.

**13. المعرفة الإستراتيجية:** وهي مصطلح استخدمه بعض الباحثين للإشارة إلى معرفة متى ومعرفة ماذا. وهذه المعرفة تشبه المعرفة الضمنية، إذ يمكن تسميتها بالوصف وليس عملياً.

## سادساً : أسس إدارة المعرفة

- حدد(Daven pont,1999) عشرة اسس لإدارة المعرفة تمثل قواعد او موجهات للمنظمات المتحسسة للمعرفة، وهي (العاني، 2004: 66-67):
1. إن إدارة المعرفة مكلفة: لان المعرفة من الموجودات، ويتطلب في استثمارها العديد من الأنشطة الإدارية مثل: الحصول على المعرفة، وتخزينها، وتصنيفها، فضلاً عن تعلم العاملين في المنظمة عمليات الابتكار، والمشاركة في استخدام المعرفة لان العاملين هم المفتاح الأساسي لها.
  2. إدارة المعرفة تتطلب حلول هجينة بين الأفراد والتكنولوجيا، لكي تصبح المنظمات مصانع معرفة تمكن الأفراد ان يتكلموا مع الحواسيب.
  3. إدارة المعرفة عملية ذات مستوى سياسي عال، إذ لم يعد سراً ان المعرفة هي قوة، ومن ثم يجب ان لا يندهش أحداً بان إدارة المعرفة تحمل في طياتها عملية سياسية، ولكن ماذا تعني السياسة لإدارة المعرفة الفاعلة ؟ وسوف يزود المديرون الرفاق الاخرين بالمعرفة ويؤسسون ثقافات منتظمة لسياسات تعامل معينة، يؤشرون في استخدام قيمة المعرفة، يتوسطون في إجراء الاتفاقات بين أولئك الذين يملكون المعرفة، وبين أولئك الذين يريدون استخدامها، ويؤثرون في طبيعة العمل، كمدخل أولية في تبني إدارة المعرفة. وفي المستويات الأعلى فانهم سوف يحاولون لتشذيب التحكم بالمعرفة نحو استخدام افضل لها في المنظمة.
  4. إدارة المعرفة تتطلب مديرو معرفة، لان المعرفة سوف لا تدار إلا بوجود مجموعة من المديرين في المنظمة ذوو مسؤوليات واضحة لهذا العمل.
  5. إدارة المعرفة تأتي فائدتها من الخرائط اكثر من النماذج، ومن الأسواق اكثر من الهياكل التنظيمية.
  6. مشاركة المعرفة واستخدامها غالباً ما تكون أفعالاً غير إدارية. وإذا كانت معرفتي من مصدر موثوق فلماذا أشارك المعرفة؟ وإذا ما كان عملي هو ابتكار المعرفة، فلماذا اصنع عملي على محمل الخطر من خلال استخدام معرفة الآخرين بدلاً من المعرفة الخاصة بي؟ أن المنظمات تعمل أحياناً فعلاً مفاجئاً عند ما لا يتم استخدام المعرفة ومشاركتها ولكن من الأفضل ان يكون لدى مدير المعرفة ميل طبيعي إلى الاحتفاظ بمعرفته ومتطلعاً يشغف إلى معرفة الآخرين، وإدخال المعرفة إلى النظام. فالبحث عن المعرفة من الآخرين ليس أمراً خطراً فقط، ولكنه جهد غير مجدٍ فيجب

- ان يكون دافعاً قوياً لإجراء مشاركة بالمعرفة، وإذا ما تبنى مديرو المعرفة هذا المبدأ فانهم سوف يوقنون بان مشاركة المعرفة يجب ان تحفز من خلال تقنيات احترام الوقت مثل تقويم الأداء أو التفويض.
7. إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات أداء المعرفة، لان المعرفة تولد وتستخدم، وتتم المشاركة بها بصورة مكثفة في عمليات محددة وقليلة وهذه العمليات تتباين بين المنظمة والمصنع ولكنها تتضمن بحث السوق، تصميم المنتج وتطويره بل حتى العمليات العرضية مثل توقع الطلب والتسعير.
8. إمكانية الوصول إلى المعرفة هي البداية فقط، وأن سهولة الوصول إلى المعرفة مهمة جداً، ولكن إدارة المعرفة الناجمة تتطلب الاهتمام والارتباط معها. فعلى مستخدمي المعرفة ان يعيروا اهتماماً للمعرفة. مع المعرفة تتم من خلال تلخيصها وتسجيلها بتقارير وتمريرها للآخرين من خلال أداء، ومن خلال استقبالها بالتفاعل القريب مع تجهيزها.
9. إدارة المعرفة لا تقف عند حد معين، طالما ان المعرفة لا تقف عند حد معين، ان مهمات إدارة المعرفة لا تنتهي مثل الموارد البشرية والمالية. فليس هناك وقت تكون فيه المعرفة قد اديرت بشكل كامل. ومن أسباب عدم توقف إدارة المعرفة عند حد معين، هو ان أصناف المعرفة المطلوبة تتغير باستمرار واهتمام الزبون دائماً يتغير ايضاً، وكذلك المنظمات تغير استراتيجيتها وهيكلها التنظيمية.
10. إدارة المعرفة تتطلب عقد اتفاقية للمعرفة، ولا يوجد في اغلب المنظمات وضوح بشأن حقوق استخدام معرفة العاملين. فهل كل المعرفة الموجودة في أذهانهم وفكرهم هي من حقهم؟ في هذا الشأن تثار العديد من الأسئلة، ولكن هناك منظمات قليلة فقط تملك لوائح للتعامل في هذا الموضوع، وسيكون هناك اهتماماً أكثر نحو إصدار تشريعات ولوائح لإدارة المعرفة.

### سابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

يمكن تحديد اهم استراتيجيات ادارة المعرفة بالاتي (محمد، 2006: 95):

1. استراتيجية الاستكشاف: وبموجبها ينبغي على المنظمة ان تكون اما مكتشفة او مكتسبة للمعرفة.
2. استراتيجية الاستغلال: وبموجب هذه الاستراتيجية تتعدى فيها موارد وقابليات المعرفة متطلبات الموقع التنافسي، وهذا يقدم فرصة لاستغلال تلك المعرفة.

3. **استراتيجية الدمج:** وبمقتضاها يتم مزج استراتيجية الاستكشاف مع الاستغلال والتوجهات نحو مصادر المعرفة ليقدم صورة أكثر اكتمالا لاستراتيجية ادارة المعرفة.

### ثامناً: عمليات ادارة المعرفة

يمكن تحديد اهم عمليات ادارة المعرفة في المنظمات المعاصر بالآتي (نايف، 2007: 17-18):

#### 1. **تشخيص المعرفة:** الاساس الذي يتم بموجبه وضع برامج العمليات

الآخري، ويمكن من خلاله معرفة الموجود ومقارنته بما هو مطلوب وتحديد فجوة المعرفة ويتوقف نجاح ادارة المعرفة على دقة التشخيص. كما ان عملية تمثيل المعرفة تعد من اولويات عملية التشخيص أي تمثيلها في هيئة قواعد إذ يقوم خبراء المعرفة باستخلاص المعرفة من الخبراء مباشرة او من الوثائق الفنية ويتم تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية والدلالة الصورية لتحويل العلاقات المنطقية من خلال استخدام دوال الاسناد. وأشار (Vai1,2000) الى دور النماذج في تشخيص المعرفة التي نأسرها من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة تبدأ من القصص والمخططات الى معالجة الجداول. فيما اكدت ( Loomis; 2000) ان عملية التشخيص يجب ان تبدأ قبل ادارة المعرفة وأشارت الى استخدام مصفوفة المواقع لتحديد المعرفة لكل عامل.

#### 2. **توليد المعرفة:** وتعني خلق واكتشاف واكتساب المعرفة، اذ اشار

(Nonaka & Tukeuchi; 1995) الى ان توليد المعرفة يؤدي الى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات:

- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

وقدم (Cohen & levinttal; 1990) إنموذج لاكتساب المعرفة يعتمد على البحث والتطوير ويؤكد على ثلاث نقاط جوهرية:

- ان توليد المعرفة هو جهد بشري.
- تأثير الابعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة.
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

#### 3. **خزن المعرفة:** ويشير الى عمليات البحث واسترجاع والاحتفاظ والادامة.

وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل

العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الافراد للمنظمة. وتوجد نوعين من وحدات الخزن هي:

- **الخزن التعاقبي:** ويستخدم الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية.
- **الخزن للوصول المباشر:** ويستخدم القرص الممغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة.

**4. نشر المعرفة:** إذ تشير الى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة. ويشير (Horschel; 2000) الى ان عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة واکد (Gupta & Govindergan; 2000) أن انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة. ويستوجب المشاركة بالمعرفة الانتباه الى مايتي: (الكبيسي: 2002)

- التحول من العمل الفردي الى الجماعي.
- اختلاف اسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
- اساليب التدريب والحوار تلائم نشر المعرفة الضمنية، والوثائق والنشرات الداخلية تلائم المعرفة الظاهرة.

**5. تطبيق المعرفة:** تكمن اهمية المعرفة في امكانية تطبيقها وتشير هذه العملية الى مصطلحي الاستعمال والاستفادة إذ تقع عملية التطبيق على مدير واجبه الحث على التطبيق الجيد. وان الانترنت وفر المزيد من الفرص لاستخدام واعادة استخدام المعرفة. ويؤدي تطبيق المعرفة الى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة اساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات مبادرات العمل، الخبير الداخلي، التدريب. ويتوقف نجاح أية منظمة في برامج ادارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها.

## تاسعاً: اخطاء ادارة المعرفة

في دراسة اعدھا الباحثان ( Sutton and feffer ) المعروفان في مشاركتھما في اكثر من 100 برنامج حول ادارة المعرفة توصلنا من خلالها الى اكتشاف الكثير من الاخطاء التي تنجم عن سوء ادارة المنظمات للمعرفة المتاحة او عجزھا عن توصيلھا بالوقت المناسب او تغذيتها وتحديثھا بعد خزنها، وتتمثل بالآتي: (الشمری، 2006: 55-54):

1. عدم تحديد التعاريف الاجرائية والعملية لمصطلحات ادارة المعرفة التي ترد في البحوث والدراسات او التي يتم تداولھا بين العاملين دون ان يتفقوا على المضمون او التعريف الذي يدل عليه.
2. حرص الادارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزھا وعدم ايصالھا للمعنيين او السماح بتداولھا للمستويات المتوسطة والدنيا التي تحتاج اليھا.
3. عدم توظيف المعرفة لاشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعھا فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي الى اختلاف المواقف او ظهور النزاعات حول تقديرھم وتحليلھم لھا.
4. التوهم بان الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين ان اي نقاش او حوار او تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونھا بعقولھم، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الكومبيوتر.
5. عدم العناية بالمعرفة الكامنة او الضمنية التي يمكن ان تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقاً لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، وكثيراً ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقھا او استشفافھا اكثر اھمية من المعرفة المعلنة او المكتوبة.
6. التعامل مع المعرفة وكأنھا مطلوبة لذاتها او ان الحصول علیھا يتم لاغراض اعلامية او دعائية او ان المنظمة تفتقر لمن يحسن توظيفھا والاستفادة منها وعندها يصبح جمعھا و خزنها ترفاً وكلفة لا عائد منها.
7. قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من قبل بنوكھا المتخصصة او من الجهات الاستشارية الى وقف عمليات التفكير والتحليل او البحث من قبل العاملين فيها طالما ان كلفة هذه العمليات تفوق كلفة شرائھا او الاشتراك فيها.

8. ان يقتصر جل العناية باجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها واستخلاص الدروس منها بشكل جاهز من اجل معالجة مشاكله او التخفيف من ضغوطه وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال في هذه الدراسات وتهمل البحوث والدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
9. القصور والعجز في اجراء التجارب الموجهه لتوليد المعرفة واختبارها او تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة او التأكد من ملائمتها للواقع القائم او لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
10. ان يحل التعامل و الاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرامجيات الحديثة على حساب اللقاءات و الندوات و الحوارات المباشرة حيث الاتصال الانساني لتنمية قدرات التحدث والاستماع والاصغاء والاقناع.
11. ان تحاول المنظمات وضع معايير و مؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة او اجراء دراسات حول جدوى الحصول عليها او اثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

## عاشراً: نظم إدارة المعرفة

لقد صاحبت التغييرات، والتطورات العالمية، ظهور العديد من الفلسفات، والمناهج الإدارية، ومن أحدثها نظم إدارة المعرفة التي استطاعت أن تبلور مفاهيمها، من خلال عدد من المناهج، منها: الإدارة المفتوحة، والتعليم المنظمي، والذاكرة المنظمة، وتكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات وغيرها. والتي باعتمادها أنتجت منظمات ذات سمات ديمقراطية، ومرنة، قادرة على التوظيف الصحيح للمعارف، وبناء النظم الكفيلة لتحقيق التوازن العام للمنظمة، سواء في الداخل أم الخارج مع امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (أبو بكر، 2003)، فطرح (Ray, 2003) لفهم معنى نظم إدارة المعرفة، يجب أن نفرق بين نظم إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة، من حيث الاختلاف في التعريف بين التقنية Technology، والنظام التقني Technical system من حيث: التقنية: هي معرفة علاقة السبب والنتيجة، والتي تتجسد في التكنيك (الأساليب الفنية)، والطرق. والنظام التقني: هو المكونات المحددة في التكنيك، والمنهج المستخدم لإنتاج المخرجات المرغوبة. فإدارة المعرفة هنا تمثل مجموعة الممكنات، أو الجهود (Potential) المكونة من الأفراد والعمليات التقنية المستخدمة لغرض تحديد الفائدة من المعرفة المجمعة في أي منظمة ورفعها. ليكون KMS: المكونات المحددة لبعض المجاميع الفرعية من الأفراد، والعمليات، والتقنية المهمة، مع تحديد الرافعة المعرفية المجمعة في المنظمات وزيادتها لتحقيق الميزة التنافسية. وعرفها (Fennessy 2002) على أنها: "مجموعة الأدوات المؤثرة في الإدارة المتعلقة بالمعرفة، والتطبيقات المتنوعة في معالجة الظواهر manifested، وهنا يؤكد كل من Alavi & Leidner أن: المهني الصادق والمدير النشط الذي يركزان على الخلق والمشاركة وتنظيم المعرفة المنظمة وتوزيعها كالذي يضع as opposed المعلومات والبيانات باتجاه معين"، ومن وجهة نظر (maier, 2001) وهو كأي نظام لأنظمة تقنية المعلومات والاتصالات، باعتباره يمثل نظاماً تطبيقياً أو أي برنامج لتقنية الاتصالات، والمعلومات platform الذي يكامل ويربط الوظائف، بالتعامل مع معارفها الضمنية، والظاهرة للمنظمة ككل، أو لجزء منها، والذي تقصده إدارة المعرفة إذ أن KMS يدعم شبكة صناع المعرفة في عملية خلق، وبناء، وتحديد، والحصول، والاختيار، والتقييم، والتنظيم والربط، والهيكلية، والصياغة، وإظهار رؤية، وتوزيع، واحتفاظ، وإدامة، ودخول، وبحث وأخيراً تطبيق المعرفة بهدف دعم ديناميكية التعلم المنظمي، والفاعلية النظامية (النقار، 2008: 88). اتفقت الأدبيات الإدارية على وصف المعرفة الصريحة، التي هي عبارة عن التقارير والسجلات والوثائق وقواعد البيانات التي يتم تداولها عبر الشبكة بفعل خصائص التداول العامة بنظم إدارة نظم إدارة المعرفة، على أن المعرفة الضمنية تكون أصعب في تداولها ضمن أنشطة نظم إدارة المعرفة إلا في

حالات التفاعل المستمر بين ذوي الاختصاصات المتماثلة، ويمكن إجمال خصائص نظم ادارة المعرفة كالآتي (الحسنوي، 44:2010-45):

1. إن نظم ادارة المعرفة في جانب أساسي منها نتاج الانترنت ويمكن الوصول إليها عن طريق التشبيك الفائق ولأي عدد وفي الوقت نفسه.
2. إن نماذج أعمال نظم ادارة المعرفة هي نماذج قائمة على النقرات.
3. نظم ادارة المعرفة تعمل على قانون الأصول الرقمية وتحقيق رافعتها بكفاءة عالية.
4. العمل بلا حدود مع الوصول الواسع للجميع.
5. هي نتاج شبكات أنظمة المعرفة، الانترنت، لغات الانترنت، وفي الجانب الإنساني هي نتاج ثقافة تقاسم المعرفة.
6. نظم ادارة المعرفة وثيقة الصلة بالمنتجات الرقمية، الوثائق، الملفات، قواعد البيانات قوائم البريد، برمجيات، وبرامج التعلم الالكتروني.
7. نظم ادارة المعرفة وثيقة الصلة بالمواصفات القياسية لقدرة التشغيل البيني وبروتوكولات الانترنت ولغاته.

## اسئلة الفصل

- س1: وضح مفهوم المعرفة واهميتها في المنظمات المعاصرة، مع توضيح اهم انواع المعرفة الموجودة داخل المنظمات؟
- س2: وضح مفهوم ادارة المعرفة واهميتها في المنظمات المعاصرة؟
- س3: عدد اهم الاهداف التي تسعى ادارة المعرفة الى تحقيقها في المنظمات؟
- س4: ناقش اهم الاسس التي تقوم عليها ادارة المعرفة في المنظمات؟
- س5: عدد اهم انواع استراتيجيات ادارة المعرفة؟
- س6: وضع عمليات ادارة المعرفة في المنظمات وبشكل مختصر؟
- س7: ناقش مفهوم نظم ادارة المعرفة، مركزاً على الفرق بينه وبين مفهوم ادارة المعرفة ؟

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال البيانية اينما تجد ضرورة لذلك.