

الفصل الأول إدارة المعرفة

مفاهيم أساسية عن المعرفة:

شهد العالم على امتداد تاريخ الطويل قفزات كثيرة وتحولات عديدة في حياة الناس من بينها العولمة والتغيرات الاقتصادية الحالية والمنافسة الحادة وما يترتب على ذلك آثار إقليمية وعالمية، الأمر الذي دفع كثير من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة وإستراتيجيات جديدة للتفاعل مع تلك التغيرات والتحديات في المنظمات المختلفة وفي ضوء ذلك فقد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كان التركيز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية أصبح التركيز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العلمي وما يتضمنه من عناصر القيادة، الفعالية، وتمكين العاملين وتقتضي مواجهة تلك التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات والمعرفة من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى المنظمات إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات. وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

مفهوم المعرفة:

يرجع الاهتمام بالمعرفة في بدايات خلق الإنسان حيث خلق الله ﷻ الإنسان على فطرة ثم عمله وهداه السبيل وذلك في قول الله تعالى: (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ)^(١). وقول الله تعالى: (الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ)^(٣).

(١) سورة البقرة، الآية ٣١.

(٢) سورة الرحمن، الآيات ١-٤.

ويوصف العصر الحالي بأنه عصر المعرفة وهي رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية الأخرى ويتسم هذا العصر بالاهتمام المكثف بالإنسان وتتميته واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في فاعلية المنظمة وذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتتميتها وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، فقد أصبحت المعرفة تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً^(١).

اجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة، فقد كان الاهتمام الأول بالمعرفة من قبل اللغويين والمفكرين، إلا أن أهمية المعرفة كمورد مهم وتنامي الإمكانيات لإدارتها أديا إلى تصاعد اهتمام علماء الإدارة بها، فالمعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري، فمنذ المراحل الأولى لتكوين الوعي والإدراك يسعى الإنسان لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية فحاجته إلى المعرفة تمليها ضروريات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة والتغلب على تحدياتها المختلفة. لقد كان الفلاسفة اليونان أو من بحثوا في مسائل المعرفة ومهدوا الطريف إلى ظهور الاتجاه الحسي التجريبي والاتجاه العقلي في فلسفة العصور الوسطى والفلسفة الحديثة^(٢).

أما تعريفها في اللغة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنه تصول مجرد واسع^(٣).

وعلى الرغم من أن المنظمات الكبرى كانت في الماضي تعمل على اكتساب المعرفة وتوليدها وترميزها وتقاسمها إلا أن المعرفة لم تحظى بالاهتمام الكبير الذي تحظى به الآن حيث أن العائد الاقتصادي اليوم أصبح يفوق العائد الاقتصادي لكثير من الأعمال الأخرى.

(١) زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، عمان، دار جليس الزمان للنشر، ٢٠١٤م، ص ١٦.

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ١٧.

(٣) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط ٢، عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٢م، ص ٥٣.

فالمعرفة هي الاعتقاد الشخصي (المؤسسي) المتولد من اخذ العلم بالمعلومة في موضوع محدد^(١).

وأيضاً عرفت بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، وتشير الأدبيات إلى أن هنالك العديد من التعريفات التي قدمت لفهوم المعرفة، فهناك من يعرفها بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ القرارات الصائبة، وهناك من ينظر إليها على أنها تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة، وآخرون يرون أن المعرفة تشتمل على كل خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة في محيط العالم الخارجي، وهناك من يرى المعرفة بأنها: معاني ومفاهيم ومعتقدات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرف^(٢).

ويمكن القول بأن هناك معارف عامة يحصل عليها الإنسان من خلال حياته اليومية وغالباً ما يعتمد في تحصيلها على الحدس والتخمين، كما أن هناك معارف علمية دقيقة يعتمد في تحصيلها على الدراسة المنهجية الشاملة التي تؤدي إلى نتائج نهائية قائمة على تحليل دقيق للحقائق وعلى فحص متأن للأدلة والشواهد، وعلى ذلك فالمعرفة غالباً ما تكون أشمل وأوسع من العلم، حيث أن العلم بصفة أساسية يعتمد على الدراسة وتحليل الظواهر من خلال مناهج موثوق بها في اكتشاف الحقائق الجديدة^(٣).

-
- (١) أكرم ناصر، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، الموقع آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، ٢٠١٣م، ص ١٤.
 - (٢) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١م، ص ٣٧-٤٠.
 - (٣) الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه تنميطه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، يوليو ٢٠١١م، جامعة المنصورة، ص ٧.

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على تبري معتقدات لشخص مما يعطي مؤشراً على امتلاكه للمعرفة، والمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم لذا هي عميقة وغنية ويشير مفهوم المعرفة إلى أن حصيلة الاندماج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على التحكم ويتم اكتساب المعرفة على الحدس والممارسة الفعلية. ويمكن أن تكون المعرفة مسجلة في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع وممتلكاته وأنظمتها، فالمعرفة أعلى مستوى من الخبرة^(١).

المعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال سواء للشركات أم للأفراد فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة^(٢).

وبعد الاطلاع على المفاهيم السابقة وجود مداخل متعددة لتعريف المعرفة ومفاهيمها، فهناك من اعتبر المعرفة موجوداً منظماً، وركز على اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، كونها احد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخيارات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لا إيجاد الثروة.

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

١/ البيانات:

مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي. وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها، إما المطيران يعرفها بأنها مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.

(١) أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٢م، ص ٢٢-٢٣.
(٢) الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، يوليو ٢٠١١م، جامعة المنصورة، ص ٧.

البيانات بأنها أوصاف بدائية لأشياء أو إحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منتظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى. والبيانات أو المعطيات هي سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل وبشكل عام فالبيانات هي مجموعة من الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور (الخام). المتعلقة بموضوع معين، مثال ذلك بيانات موظفين (الأسماء، الأرقام الوظيفية، المهن، الصور). بدون ترتيب وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه مصطلح معلومات^(١).

يمكن القول أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع البيانات من خلال المشاهدة والملاحظة والتجربة على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي^(٢).

يمكن القول أن مصدر البيانات يمكن أن يكون مصدر داخلي أو خارجي، فمصدر البيانات الداخلي يقصد به البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير وأوامر الشراء والشبكات الواردة والصادرة وأرقام المبيعات وغيرها، وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظة مناقشة مسجلة. بينما يقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية هي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة ومن السوق ومن ردود أفعال المستهلكين ومن مندوبي المبيعات ولجان الشراء ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها^(٣).

٢ / المعلومات:

تشكل المعلومات دوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة، لذا نجد العديد من التعريفات التي حاولت أن تضع مفهوماً واضحاً، والبيانات التي تلحق بشيء من

(١) سمر محمد خليل العلول، مصدر سبق ذكره، ص ٢٨.

(٢) نضال محمد الزمطية، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١١، ص ١٢.

(٣) بيانات / ar. m. wikipedia. org/wiki، بتاريخ: ١٥/٨/٢٠١٥م، الساعة: ١٢: ٥٥م.

الروابط الأخرى مثل العرف أو بعض الصلات والروابط الأخرى، وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة لتوليفة مناسبة بحيث نعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

وإن أن الفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار^(١).

فهي حقيقة الأمر، عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بعمل ما، أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو بغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر^(٢).

٣/ المعرفة:

تتكون نتيجة للتراكم المعلوماتي بمعنى أن استخدام أكثر من معلومة لتوضيح أمر أو علاقة ما ينتج عنه معرفة تجعل عملية الإلمام به تأتي بصورة أكمل^(٣).

الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

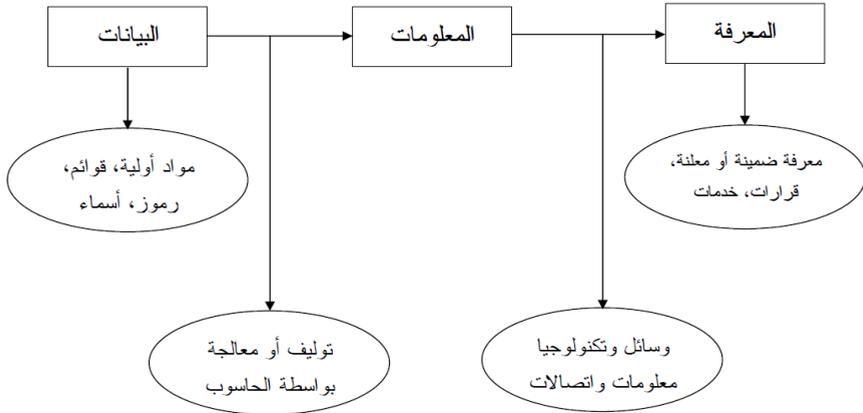
العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ١٣.

(٢) سمر محمد خليل العلول، مرجع سابق ذكره، ص ٢٩.

(٣) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، الشارقة:

مركز بحوث الشرطة، ٢٠٠٧م-، ص ١٦-١٧.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص٦٩.

أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد في المعرفة الذي بات يعرف (باقتصاد المعرفة) ويمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي مؤسسة^(١):

١. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية وتكون أكثر مرونة.
٢. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على أقسام أكثر إبداعاً وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
٣. أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفة تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها وتعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

(١) عبد العزيز محمد عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م، ص١٥-١٦.

٤. يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
٥. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.

مصادر المعرفة:

يوجد مصدرين من مصدر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية^(١):

١/ المصادر الداخلية:

تشتمل المصادر الداخلية على خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

٢/ المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو للانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه، والمؤسسة، والمنافسون لها والموردون، والزيائن، والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس، التذوق، الشم). على اكتساب البيانات والحوادث من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبب والحكم). يستطيعون معالجة هذه وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى

(١) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٢م، ص١١٦.

للتحول إلى المعرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً^(١).

خصائص المعرفة:

المعرفة مورد حيوي من موارد المنظمة وتتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر على طريقة وأسلوب إدارتها مما تؤثر على فرص النجاح، ومن خصائص المعرفة الآتي^(٢):

١. توفر مستوى عال من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التفاعل معها.

٢. القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومنظمات دائمة مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعرفة وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.

٣. وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغييرات. وأيضاً تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي^(٣):

١. المعرفة هي فعل إنساني وتطبيق.
٢. تتطلب المعرفة تفاعلاً انسيابياً مع الواقع ووعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصر وتشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير.
٣. متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر.
٤. الدقة والتجرد والدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.
٥. التنظيم، المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها من الفرد أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق.
٦. للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي.

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ١٩-٢٠.

(٢) أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سابق ذكره، ص ٢٨٢-٢٨٤.

(٣) علبة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م، ص ١٠.

تصنيفات المعرفة (أنواع المعرفة): Knowledge Classification

حتى تستطيع المنظمة إدارة المعرفة بشكل فاعل فعليها أن تحصر المعارف المتوفرة لديها، وتصنفها، وتحدد خصائصها كي تستطيع التعامل معها بشكل سليم، لذلك توجد عدة محاولات لتصنيف المعرفة قدمها العلماء، و فيما يلي أهمها وأكثرها شيوعاً^(١):

١/ التصنيف حسب نوع المعرفة إلى:

أ. المعرفة الصريحة Declarative تركز على معتقدات حول علاقات بين متغيرات ولذلك تشمل ما يمكن اعتباره حقائق وتتمثل في معرفة الفرد حول مهاراته ووسائل تفكيره وقدراته الشخصية والذهنية، مثلاً قراءة كتاب يشرح العوامل التي تؤثر على سعر أسهم شركة ما.

ب. المعرفة الإجرائية Procedural: وترتكز على معتقدات حول سلسلة خطوات وأفعال لتحقيق نتائج معينة، لذلك تشتمل على أفعال وعلى كيفية تحقيق تلك الأفعال، وتتمثل في معرفة الفرد حول كيفية استخدامه للإستراتيجيات المختلفة من أجل إنجاز الأهداف وإجراءات التعلم مثلاً قراءة كتاب يشرح الخطوات التي يجب اتخاذها لشراء أسهم معينة.

والجدول التالي يوضح خصائص المعرفة الصريحة والضمنية.

خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	رسمية، نظامية، يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرزمة والمبادئ، قابلة للنقل والتعلم.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأساس التجارية، التصميمات التجارية، منتجات المؤسسات وخدماتها.
المعرفة الضمنية	غير رسمية، يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية، غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة (أي تتعلق بالمهارات التي توجد داخل	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

(١) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٢٥.

عقل كل فرد وليس من السهل نقلها أو
تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها
من خلال العمل وتراكم الخبرات)

المصدر: عبد العزيز محمد عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٣م، ص١٩.

٢/ التصنيف حسب عمومية المعرفة:

- أ. المعرفة العامة General knowledge هي معرفة يملكها عدد كبير
من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين.
- ب. المعرفة المتخصصة Specific knowledge هي معرفة تتوفر لعدد
محدود من الأفراد ونقلها إلى الآخرين مكلف وهذه قد تكون
معرفة متخصصة تقنياً.

٣/ التصنيف حسب درجة التعقيد:

- أ. المعرفة البسيطة Simple Knowledge وهي المعرفة التي تهتم
وتركز على مجال واحد فقط
- ب. المعرفة المعقدة Complex Knowledge وهي المعرفة التي تستند إلى
عدد من مجالات التخصص.

٤/ التصنيف حسب الاستخدام الإداري:

- أ. معرفة الإسناد support knowledge التي تتعلق بالبنية التحتية
والخدمات ومستلزمات العمل اليومي.
- ب. المعرفة التكتيكية tactical knowledge وتشمل المعارف المفيدة
لتحديد موقع المنظمة وعلاقتها بأسواقها ومنافسها في المدى القريب.
- ج. المعرفة الإستراتيجية strategic knowledge تشمل المعرفة لتحديد
الرؤية والإستراتيجية للمدى البعيد.

٥/ التصنيف حسب المضمون والظروف والعلاقة إلى:

معرفة مجسدة ومعرفة مرمزه ومعرفة سببية ومعرفة شرطية ومعرفة
علائقية.

٦/ التصنيف حسب إمكانية الترميز وإمكانية التعليم:

- أ. إمكانية الترميز: ويشير إلى إمكانية ترميز المعرفة وبالتالي تنظيمها في معارف مزمنة يمكن نقلها
- ب. إمكانية التعليم: ويشير ذلك إلى إمكانية نقل المعرفة إلى الآخرين عبر التعليم النظامي والتدريب والتلمذة.

٧/ لتصنيف حسب درجة الظهور معرفة معلنة ومعرفة ضمنية:

- أ. المعرفة الصريحة (المعلنة). Explicit knowledge وهي المعرفة التي يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام، وبالتالي يمكن المشاركة بها بشكل رسمي ونظامي.
- ب. المعرفة الضمنية: Tacit knowledge وهي معرفة لم يتم التعبير عنها بصراحة وبطريقة منظمة إلا أن الفرد يمتلكها بدون أن يدرك ذلك وتشمل ما تشير إليه بالبصيرة والحدس والتخمين ولهذا يصعب التعبير عنها وعرضها بطريقة منظمة وبالتالي المشاركة فيها ونقلها إلى الآخرين.

٨/ التصنيف حسب من يمتلكها وتتمثل في:

- المعرفة الفردية وتشمل المعرفة التي يمتلكها الفرد وترتبط مباشرة به المعرفة الاجتماعية وهي المعرفة التي ترتبط بالمجتمع عموماً ويمتلكها عدد كبير من الناس تتعلق بالأبعاد الاجتماعية السائدة.
- هنالك أربع أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين صفتي (المعرفة الصريحة والضمنية)^(١):
١. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.
 ٢. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

(١) ناصر جاسر وأحمد غنيم، وقائع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطویرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٢م، ص ٣٦.

٣. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤. عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

تداول المعرفة:

أن المعرفة يتم إنتاجها من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، ويدعى التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة "تداول المعرفة" وخلال عملية التداول تتوسع المعرفة الصريحة والضمنية نوعاً وكماً، وتحمل المعرفة الصريحة خصائص النظامية، وتجسد في صيغ عامة كالقوانين والنظريات، وتنتج من أعمال العقل واستخدام التفكير المنطقي، بينما تحمل المعرفة الضمنية خصائص الفوضى، والخصوصية المميزة للفرد، وتنتج من الممارسة، والعمل، واستخدام الجسد، وتتشكل أفعال الفرد وفقاً لعاطفته، وتتولد المعرفة الجديدة من التفاعل بينهما، فالمعرفة الصريحة وحدها، مجردة وجافة، خالية من سياق إنساني يعطيها معنى خاص، في حين أن المعرفة الضمنية، تظل خليطاً من الرؤى الضبابية، والروتين، لا يمكن تطويرها، أو تعديل أخطائها دون التعبير عنها بواسطة المعرفة الصريحة، والسؤال المطروح الآن كيف يتم تداول المعرفة؟ ويجب على هذا السؤال الشكل رقم (٢/١).

شكل (2/1) دورة تداول المعرفة SECI وإنتاجها.



Source: Nonaka ،I. and Takeuchi ،H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

وصف عمليات تداول المعرفة، وإنتاجها بأنها عمليات مستمرة، من التعلم والتعليم، تتجاوز المعرفة في انتقالها بين هذه العمليات حدودها السابقة، من حيث النوع والكم إلى حدود أوسع، بما يؤدي إلى توسع المعرفة، وتكون الخبرة. ويحدث تداول المعرفة، وإنتاج المعرفة الجديدة وفقا لعمليات أربع يمثلها الشكل السابق.

ويطلق عليها دورة إنتاج المعرفة، وتتكون دورة تداول وإنتاج المعرفة من أربع عمليات هي: التنشئة التجسيد، الضم، والتذويت، وتسمى دورة أو دورة (SECI) وهي الأحرف الأولى من عمليات الدورة، ويتم خلال دورة إنتاج المعرفة تحويل المعرفة الضمنية، إلى صريحة، إلى ضمنية من جديد، وفي أثناء هذا التداول يتم إنتاج وتكوين معرفة جديدة، على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المجموعة. وفيما يلي عرض لكل عملية من عمليات تداول المعرفة وإنتاجها⁽¹⁾.

١ / التنشئة: Socialisation

وهي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد، حيث تنتقل المعرفة الضمنية بين الأفراد، وتظهر عملية التنشئة في العلاقات الإنسانية في أو خارج أوقات العمل، حيث يتم تشارك النماذج العقلية، والنظرة إلى العالم.

٢ / التجسيد: Externalization

أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، وتتم عن طريق عملية الاتصال الشفوي، باستخدام اللغة في الحوار والتفكير الجماعي، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يعمل على بلورتها في صورة نظامية، منطقية، يسهل التشارك فيها مع الآخرين.

(1) Nonaka ،I. ،Toyama ،R. & Konno ،N. ،SECI ،Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning ،2000 ،P: 34.

٣ / الضم: Combination

وهي عملية لتحويل المعرفة الصريحة، إلى شكل أكثر تعقيدا ونظامية من المعرفة الصريحة، مثل إجراء البحوث، وإعداد التقارير، حيث تجمع المعرفة الصريحة من مصادر معلومات مختلفة، ثم تضم وتحرر لتشكّل معرفة صريحة جديدة، قابلة للانتشار بين مجموعات متعددة، من خلال آليات تداول الوثائق المكتوبة، والنشر الإلكتروني.

٤ / التذويت: Internalisation

هي عملية لإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، وتحدث عملية التذويت في جانبين:

أ) تعلم كيفية ممارسة الأعمال، واكتساب المهارات، وتتم من خلال الممارسة العملية، سواء بتقليد ذوي الخبرة، أو إتباع تعليمات مكتوبة أو التجريب، ويستخدم في عملية التذويت الإرشادات والأدلة في التدريب على عمل الأشياء واكتساب المهارات.

ب) التغيير في المعتقدات والتصورات التي يكونها الأفراد، عن عالمهم، وعن مجمل ما يمارسونه^(١).

مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة، فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث إن 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 المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

(١) حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية" القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١م.

وسابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك، وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبييرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد جهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً، وسنذكر هنا بعضاً من التعاريف الواردة حول إدارة المعرفة وعلى النحو التالي:

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها^(١).

إن إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها.

إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي^(٢).

إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات

(١) أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد

المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من ١٦-١٨ نيسان ٢٠٠٧م ص ٥

(٢) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٦٠-٦١.

الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ^(١).

وتناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية فهناك من نظرا إليها كمصطلح تقني وآخرون عدوها موجودا غير ملموس والبعض تناولها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم ركز من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق^(٢). وهذا الصدد يقول (العلي وآخرون): 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 تعريفا على الأقل.

ويعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف^(٣).

إما رستوجي فيعرفها بأنها: عملية تنظيمية متكاملة من اجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخرنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من اجل تحقيق المنظمة. ويعبر عنها بأنها: الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة.

(1) Wiig, K, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking , " Knowledge Management ,Vol. 9- ,No. 2- ,2003 ,pp. 14-17.

(٢) فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات النظرية والتطبيقية، دورية الكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، العدد ٢١، سبتمبر ٢٠٠٩م، على الموقع الإلكتروني: www.journal.cyberians.com

(٣) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص ٤٥.

والمعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم. وفي عالم اليوم تمثل المعرفة الرصيد أو الكم المعلوم من المعرفة الناتج من البحث العالمي أو التفكير المنطقي أو الدراسات التطبيقية والتطويرية وغيرها والقابل للاستخدام في مجال معين^(١).

وبالتالي فقد أصبحت المنظمة مورداً أساسياً من موارد منظمات التعلم والقوة التي تهينى لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية وذلك أكثر من رأس المال أو أي من عناصر الإنتاج المادية. فمن يمتلك المعرفة يتحكم في المنظمة. ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والاهم في المنظمة. واهم أداتين من أدوات هذه المعرفة هما الإنتاجية والابتكار أو الإبداع. وأصبح المقياس لتقدم المجتمع هو قدرته على تكوين المهارات الأساسية القادرة على توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة.

كما أن إدارة المعرفة هي المسئولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاوره بين أعضائه. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر. فالمعرفة قوة إلا أن تلك القوة لا يمكن استخدامها إلا في وسط اجتماعي ايجابي يجمع بين الثقة والتعاون والإخلاص والاهتمام.

وهكذا فان العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة علاقة وثيقة ومتكاملة.

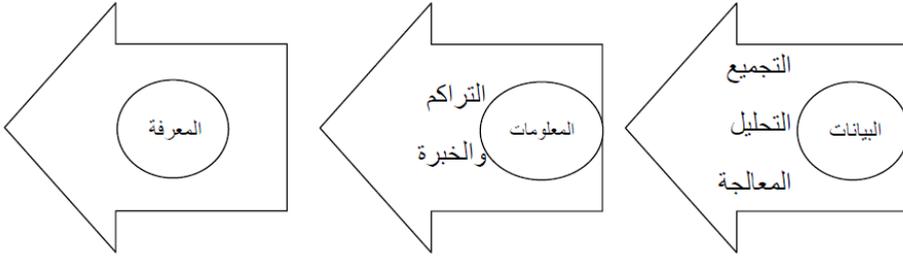
إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمات المعاصرة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها.

(١) العلي عبد الستار، عام إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩م-، ص٢٦.

ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات^(١).

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر: ياسرودة توفيق السريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٦م، ص ٣٧.

وهناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، من بينها، تعريف حيث عرف المعرفة على أنها: الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، ويلاحظ من خلال هذا التعريف التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وتعرف المعرفة على أنها: تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

(١) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م، ص ١١.

وفي سياق تم تعريفها على أنها: أصل غير ملموس من المتوقع أن يساهم في تدفق خدمات وقيم المنظمة أو المجتمع لفترة يصعب التنبؤ بها مسبقاً على عكس الأصول الملموسة التي تتميز بمحدودية فترة حياتها⁽¹⁾.

وعليه فإن المعرفة أصل متجدد العوائد وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي تراكم معلوماتي قائم على سياق معين يساعد الفرد على التصرف في وضع معين بشكل معين.

أهمية إدارة المعرفة:

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية. كما أنها تساعد المنظمة في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، أي التوظيف الأنسب لها.

إن إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم، إضافة إلى نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها. كما تعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وحفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة. لذلك فإن إدارة المعرفة تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة⁽²⁾.

إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن إن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

(1) ياسرودة توفيق السريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٦م، ص٧٦.

(2) Sveiby، Karl، The new organization Wealth: Managing and Measuring knowledge based Assets San Francisco: Berrett Koehler، 2001-، P82.

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان فائدة من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة (أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟). ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية

١. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

٢. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق، والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

٣. زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

٤. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

٥. تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.

٦. القدرة على التكليف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.

٧. جذب زبائن جدد.

٨. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لكونها لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطور والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، والتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل^(١).

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ٣٠-٣١.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي^(١):

١. تعد إدارة المعرفة فرصاً كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
٧. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
١. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

(١) سليمان الفارس، درو إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ١٢، ص ٥٥.

٢. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
٣. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم
٤. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية). من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
٥. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات أنشطة المنظمة المختلفة.
٦. تحسين عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
٧. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها، أو هدر وقتها وأموالها.
٨. جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
٩. إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستقر في انجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
١٠. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
١١. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
١٢. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
١٣. نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية وتبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

١٤. الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة^(١). ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، وبالتالي، فقد يتم إنتاج معرفة خاصة للتعامل مع المخاطر سواء المخاطر الحالية أو المستقبلية، وبالطبع فإن المعرفة المقصودة هنا هي القدرة على التصرف في أحسن وجه في الموضوع محل البحث والدراسة، وهي بالتالي تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات للتعامل مع المخاطر.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هنالك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة. فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط التالية^(٢):

١. تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة في التواصل كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
٣. إمكانية قياس المعرفة وتلمسها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
٤. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

(١) مرجع سابق ذكره، ص ٣٠-٣١.

(٢) سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، في ندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، ١٤٢٦هـ، على الموقع الإلكتروني: www.blications.ksu.edu.sa

٥. تزايد الإدراك للقيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة - لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليده.
٦. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
٧. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
٨. التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
٩. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
١٠. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئية والتنظيم الذاتي والذكاء والتعليم.
١١. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين والعملاء وتقييم الإنتاج.
١٢. ويمكن اعتبار الأسباب السابقة المزايا التي تحققها إدارة المعرفة وبالتالي حتمية تطبيقها إلا أن للقيادة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق ذلك.

وظائف إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف فيها الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة خاصة تتمثل في تأمين المعرفة، ونرى من جانبنا انه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها:

اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتتعدد مصادر الحصول عليها وتتدرج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني مدى قدرة المنظمة على إيداع. ويشير إيداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

استناداً إلى التصنيف الذي قدمه (نونكا وتاكيوشي). للمعرفة التنظيمية والتمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة فقد طور نموذج طبقت عليه دورة إيداع المعرفة SECI اختصاراً لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إيداع المعرفة هي:

١. التنشئة الاجتماعية Socialization

٢. تخريج Externalization

٣. الجمع Combination

٤. التطبع Internalization

وطبقاً لنموذج SECI فإن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه دورة لإيداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربع عمليات فرعية هي المنشأة وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الأفراد لبعضهم البعض.

يأتي بعد ذلك تجسيد أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة فيتم ذلك من خلال عميلة الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي وتتمثل العملية التالية في الفهم، حيث يتم تحويل المعرفة

الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة، إما العملية الأخيرة فإنه يتم فيها خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إطفاء الصفة الذاتية عليها والتي تتم عن طريق عملية التعلم، وتستخدم عن طريق معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك^(١).

تخزين المعرفة:

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لتفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر السبيل في الوصول إليها ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ويشار إلى هذه العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية و التي يعرفها ستين وزاوس "بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها والنوع الثاني وهو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمن ومكان محددين". وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيراتها الإيجابية، أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية كما أنها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل متقن وإجراءات محدد من شأنها تجنب أهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال إجراءات تثبتت نجاحها. أما التأثيرات السلبية فتتمثل في التمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير. ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية لما تنتجه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها^(٢).

(١) زيادة حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

٢٠١١م، ص ٦٥-٦٦.

(٢) مرجع سابق ذكره، ص ٦٦-٦٧.

نقل المعرفة:

المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية، وثقافية تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة، نجد من الصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة التدريس والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل أو غير الرسمية مثل الاجتماعات والندوات وحلقات النقاش التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادةً في غير أوقات العمل.

مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات الصغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تستغل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتثبيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي.

وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تتضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية نقل المعرفة وتقاسمها^(١).

تطبيق المعرفة:

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة في إدارة المعرفة استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٦٧-٦٨.

بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للعاملين وعلى سبيل المثال فقد ناقشه (نونا وتاكيوتشي). عملية إيداع المعرفة داخل المنظمة ولم يتطرق إلى عملية تطبيقها استناداً إلى أنه طالما تم إيداع المعرفة فإنه سيتم تطبيقها والاستفادة منها.

وتشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على أساس كونها عملية منفصلة، ويشير جرانت إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة وهي: التوجيهات، فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات^(١).

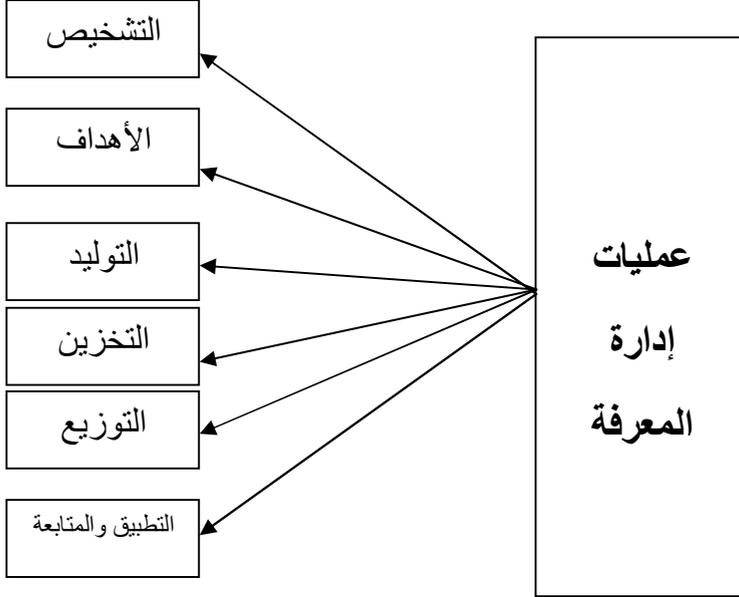
عمليات إدارة المعرفة:

تشير هذه إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم هذه المفاتيح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة، وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، وأن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها، حيث حدد

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٦٨-٦٩.

عمليات المعرفة بما يلي: الخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال.

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:



عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ٨٦.

تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، وتشير العملية الثانية إلى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة، أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات، ومن ثم في المحطة قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

وأشار الباحثون إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي تكوين وتوليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

١. توليد وتحسين المعرفة:

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى منظمات الأعمال من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الضمنية والصريحة.

٢. خزن وتنظيم المعرفة:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

٣. نقل ومشاركة المعرفة:

وتعنى نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة أو المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

٤. تطبيق المعرفة:

وهي غاية إدارة المعرفة، وتعنى استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب إن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ومن أجل التطوير المستمر، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض منظمات الأعمال. يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	
توربان Turban	- إنشاء المعرفة	- توليد طرق لعمل الأشياء. - تطوير المهارة الفنية.	
	- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة.	
	- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجيدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.	
	- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة. - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.	
	- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.	
	- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.	
	- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة.	
	لاودن لاودن Laudon Laudon	- إنشاء المعرفة	- أنظمة الذكاء الاصطناعي. - التوصل إلى المعرفة الجديدة.
		- تقاسم المعرفة	- أنظمة العمل المعرفي. - جعل المعرفة متاحة للتشارك.
		- توزيع ونشر المعرفة	- أنظمة التشارك الجماعي (البرمجيات). - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن.
- الإنشاء		- أنظمة المكتب. - أساليب الإبداع. - المحاكاة.	
ديفيد سكايرم D. Skyrme		- التحديد	- الحوار والهيكل. - التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى.
		- الجمع	- تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. - تحديد الخبرة. - طلب المعرفة.
		- التنظيم	- الاستقصاء والاسترجاع. - إدارة أدلة المعرفة. - إنشاء خارطة المعرفة.
		- التقاسم	- الممارسات الأفضل. - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة.

-	جماعات الممارسة المشتركة		
-	فرق متعددة الوظائف.		
-	تصميم فضاء العمل.		
-	مراجعة ما بعد العمل.		
-	يوميات القرار.		
-	تواريخ المشروعات.	-	التعلم
-	سرد القصص.		
-	شبكات التعلم.		
-	أنظمة دعم القرار.	-	التطبيق
-	إدارة التشغيل.		
-	إدارة الأصول الفكرية.	-	الاستغلال
-	إدارة حقوق الملكية الفكرية.	-	الحماية
-	تقييم إدارة المعرفة.		
-	معايدة إدارة المعرفة.	-	١٠. التقييم
-	محاسبة رأس المال الفكري.		
-	روشيتات وعقود المنظمة.	-	تحديد المعرفة
-	ذات الصلة بأعمال المنظمة.		
-	التوصل للمعرفة وتوثيقها.	-	اكتساب المعرفة
-	جعلها متاحة للجميع.		
-	معرفة جديدة / البحث التطوير.	-	توكيد المعرفة
-	معرفة جديدة / الزبون.		
-	حقوق ملكية المعرفة.		
-	قابلية استغلالها.	-	التحقق من صلاحية المعرفة
-	داخل / خارج المنظمة (معرفة صريحة)	-	نشر المعرفة (صريحة /
-	داخل المنظمة (ضمنية / منافسة)		ضمنية)
-	تحويل المعرفة إلى قيمة.		
-	التدريب.	-	تجسيد المعرفة
-	ثقافة المنظمة.		
-	الوعي بأصول المعرفة.	-	تحقيق المعرفة
-	تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزيائن.		
-	تحقيق أهداف محددة.	-	استغلال وتطبيق المعرفة
-	استخدام المعرفة في الحوار.		

مارك دود
يسون

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط ١
(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م)، ص ص ١٠١ - ١٠٣.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن كل الكتاب ركزوا على توليد المعرفة وتوزيعها كمرحلة أساسية، لكن ديفيد سكايرم قد تناول عملية إدارة المعرفة بشكل من التفصيل، يتجاوزه لمرحلة التوزيع أو التقاسم والمشاركة، وكذلك كل من التعلم والتطبيق والاستغلال والحماية والتقييم وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في إدارة هذا العنصر، لأن اكتساب المعرفة وتوزيعها ينبغي أن يترتب عنه تعلم لمن تحصلوا عليها وبالتالي يتمكن من توليد معارف جديدة وهو ما يضمن استمرارية المعرفة وتجديدها، كما أن التعلم لم يتوج بتطبيق فلا جدوى من المعرفة، وهو ما يعبر عن الاستغلال الأمثل للمعارف المتوفرة، وحتى تضمن المنظمة ريادتها، باستخدام هذه الأخيرة كمصادر لمزايا تنافسية مستدامة ينبغي عليها توفير عنصر الحماية بإدارة حقوق ملكيتها، وعلى قرار باقي الأنظمة يشترط في نظام إدارة المعرفة أن يتوفر على عنصر الضبط الذاتي، حتى تتمكن من تقييمه وبالتالي سد الفجوات المعرفية إن وجدت.

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال مواجهتها لثلاثة تحديات أساسية تتمثل أولاً في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الإنترنت وأدوات التجارة الالكترونية، وثانياً في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في المنافسة، وأخيراً في الآلية التي تمكن المنظمة من إعداد وترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة^(١).

ويرى الباحث أن المغزى الحقيقي لإدارة المعرفة هو تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود والنشاطات الخاصة بتوليد المعرفة، من أجل توليد المعرفة للمنظمة، وحتماً فإن المنظمة تريد المعرفة التي تفيدها التي تحقيق لها الميزة التنافسية، أو المعرفة التي تمكنها مع المتغيرات والمستجدات ومنها المخاطر وليس أية معرفة، لذلك قد تثار بعض الأسئلة حول ماهية المعرفة التي تريدها المنظمة التي يمكن اعتبارها عمليات رئيسية وفرعية لعمليات إدارة المعرفة.

(١) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فعند تفاعلها يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وهي بالتفصيل:

أ/ الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة^(١).

ب/ القوى البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات، وكوادرات إدارة المعرفة، وكوادرات البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم.

ويقول جوردين إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من

(١) هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، لجزائر، ٢٠٠٤م.

خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، ومجارة التغيير من خلال التعليم المستمر، حيث أن ما يعرفه عامل المعرفة اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً مساهماً. ويتضح دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تقرير صنف عمال المعرفة إلى ثلاث فئات:

١. المهنيون مثل الأطباء والمحاسبين واختصاصي المعلومات الذين ازدادت الحاجة إلى مهارتهم المتخصصة في الخدمات المهنية بشكل رئيسي.
٢. المهندسون والعمال العلميون والفنيون حيث لا تحدد هذه الفئة بمستوى تعليم معين، إنما تعتمد على المهارات المتخصصة المكتسبة من العمل ومن بينهم العاملون في مؤسسات المعلومات دون امتلاكهم لشهادات تخصصية.
٣. الرتب العليا في الإدارة من صناع القرار.

ويذكر د. محمد مرارياتي ما نصه "إن تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمالة أعلى من السابق، والحاجة لاكتساب ملكة التعلم أصبحت حاجة ماسة للعاملين^(١)."

ج/ التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات ك معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في^(٢):

١. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

(١) نعيمة حسن رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ١١، العدد ٢، مارس ٢٠١١م.

(٢) العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧.

٢. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

٣. أسهمت التكنولوجيا في ترميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

٤. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

١. القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.

٢. القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.

٣. التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

٤. القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

ومع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، يلاحظ في هذا المجال أن هذه التكنولوجيا تستطيع التعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة. بل أنها في أحسن الأحوال ولكي تستطيع أن تمارس دوراً في إدارة المعرفة لأبد من أن تحول المعرفة إلى معرفة صريحة كبيانات صلبة وصيغ منطقية، وفي هذه العملية هناك نوع من التراجع والتدهور بمعرفة المؤسسة أو المنظمة إلى مستوى البيانات والمعلومات.

د / العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:

١. تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
٢. العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
٣. تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
٤. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تقديم الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة ويمكن التركيز فيها على^(١):

أ) مرحلة المبادرة : ويكون فيها التركيز على :

- بناء البنية التحتية .
- بناء العلاقات الإنسانية .
- نظم المكافآت .
- إدارة الثقافة التنظيمية .
- تكنولوجيا الاتصالات .

ب) مرحلة النشر : ويكون فيها التركيز على :

- تبرير الأفكار .
- وضع إجراءات وسياسات التبرير
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها .
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم .
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها .

(١) العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧.

ج) مرحلة التكامل الداخلي : يكون التركيز على :

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوي متطلبات السوق
- هيكله المعرفة ورسم خريطاتها .
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها .
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الاداء
- الحصول على المعرفة المتكاملة .

د) مرحلة التكامل الخارجي : ويكون التركيز فيها على :

- ❖ كفاءة إدارة المعرفة
- ❖ الشبكات المتداخلة ، التمويل الخارجي ..
- إدارة التعاون
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية .
- نظم المشاركة بالمعرفة
- موضوعات التوحيد
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية .