

الفصل الثالث

الفصل الثالث إدارة المعرفة

المعرفة:

- فلسفة المعرفة
- مفهوم المعرفة
- البيانات والمعلومات والمعرفة
- نشأة وتطور المعرفة
- أهمية المعرفة
- خصائص المعرفة
- هرم المعرفة
- أنواع المعرفة
- مصادر المعرفة

إدارة المعرفة:

- مفهوم إدارة المعرفة
- نشأة وتطور إدارة المعرفة
- أهمية إدارة المعرفة
- أهداف إدارة المعرفة
- مجالات إدارة المعرفة
- مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة
- مناهج إدارة المعرفة
- عناصر إدارة المعرفة
- أدوات إدارة المعرفة
- مبادئ إدارة المعرفة
- متطلبات إدارة المعرفة
- مراحل إدارة المعرفة
- نماذج إدارة المعرفة
- تحديات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال

- مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية
- أهداف تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية
- مزايا تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية
- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية
- ممارسات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم

الفصل الثالث

إدارة المعرفة

يشهد العالم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، كالعولمة التي تعد إفرزا وحتمية اقتضتها التطورات في ميادين النقل والاتصال، مما ساهم في فتح الأسواق وتحرير التجارة الخارجية وإزالة العوائق أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال ونظم المعلوماتية. هذه الأخيرة التي شهدت تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن الماضي وكانت بمثابة منصة لانطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها، التي خطفت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حاليا؛ حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة.

نحن نعيش اليوم عصر المعرفة، ونستطيع القول عصر تطور المعرفة، لان هذا المصطلح قديم جديد في آن واحد، فمنذ نشأة الانسان بدأ باكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها، ولكن مصطلح المعرفة لم يشغل أذهان المفكرين بالطريقة التي نراها اليوم، ولم يلتفت الكثير الى اهميتها وتطوير ادارتها وتفعيلها والاستفادة منها الا في اواخر القرن الماضي. فالمعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد الى الاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت المعرفة باهتمام كبير من بعض الفلاسفة قديما وحديثا، لذلك يجب أن نفهم جيدا ماهية المعرفة.

المعرفة

فلسفة المعرفة :

"تمثل المعرفة دورا أساسيا في حياة الإنسان، بل هي خاصية جوهرية من مقوماته ، وأداة ضرورية لوجوده، فبالمعرفة ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان في السماء عن الملائكة قال تعالى

"وعلم آدم الأسماء كلها" (١)، وبالمعرفة تميز الإنسان عن باقي الموجودات في الأرض ، وبالمعرفة يحقق الإنسان ذاته ، ويظهر خصائصه العقلية والنفسية والروحية والوجدانية والجسمية والابداعية ، وبها ينمو في صورته الفردية . وبالمعرفة ينمو التراث الإنساني ، وهي بهذا تصبح أساس حضارته واداة رسالته ، بل هي وسيلته في الوصول إلى الغاية التي خلق من أجلها ، ألا وهي العبادة وإعمار الأرض، والمعرفة شرط لخشية الله سبحانه وتعالى والاقتراب منه "إنما يخشى الله من عباده العلماء" (٢)، وبهذا يكون للمعرفة المكانة الأولى في أية فلسفة تربوية حتى تأخذ المعرفة دورها الحقيقي في العملية (التربوية) بصورة تخدم الإنسان وغايته في الحياة" (٣)

مفهوم المعرفة:

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

وعند تناول مفهوم المعرفة يجب أن نتعرض له لغويا، وقديما وحديثا وذلك للإحاطة بالمفهوم جيدا. حيث يرجع الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (٤).

ويشير قاموس اكسفورد الى أن المعرفة هي عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس (٥).

وفي اللغة العربية وجد أن مصطلح المعرفة يعنى "الادراك الجزئى أو البسيط للأشياء والحقائق والسلوك" (٦).

فالمعنى القديم للمعرفة تدرج اليه الفلاسفة منذ مئات السنين، حيث تعد نظرية المعرفة (ابستمولوجي) هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديما وفقا لعناصر محددة تتحكم فيه هي: (المعلومة، المفاهيم المنفرعة من المعلومة، مصادر المعلومة، أنواع المعلومة المتاحة معرفتها،

(١) قرآن كريم، سورة البقرة، آية ٣١ .

(٢) قرآن كريم، سورة فاطر، آية ٢٨ .

(٣) أحمد عابد الطنطاوي، مناقشة رسالة ماجستير، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، نوفمبر ٢٠١٤ .

(٤) القاموس المحيط، مج ٢، ط ٢، دار إحياء التراث العربي، ٥٩٥ .

(٥) ميسر إبراهيم أحمد، معن عبدالله المعاضبي، أثر إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٦، ١ .

(٦) عبد الستار العلي وأخزين، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ٢٥ .

درجة مصداقية المعلومة، العلاقة بين موضوع المعلومة والشخص المتعلم الذى يقوم بالحصول على المعرفة). حيث جاء فى تاريخ الفلسفة منذ الفترة اليونانية القديمة، انه على الرغم من الفروق الجوهرية بين المذهب العقلى والمذهب التجريبي حيث اتفق الفلاسفة الغربيون على أن المعرفة "معتقد صادق مبرر" وهو مفهوم طرحه لأول مرة افلاطون، وتبعه فى السير على نفسى الخطى ارسطو ورأى أن المعارف كلها نتاج للخبرة، وأن المعلومات يمكن الحصول عليها اما مباشرة باستخلاصها من موضوع المعرفة أو بشكل غير مباشر باستنباط حقائق جديدة^(١).

وعند النظر إلى المعرفة اصطلاحا نجد أن العلماء لم يتفقوا على تحديد مفهوم للمعرفة حيث تنوعت التعريفات وتعدد الكتاب والباحثين فى هذا المجال ولم يتم التوصل الى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

فهناك من يرى أن المعرفة مزيج من المفاهيم والافكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الافعال والقرارات، بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام^(٢).

كما تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار^(٣).

والمعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية^(٤).

ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة فإنه لا بدّ من التمييز بين المعرفة وبين مفهوم ومصطلح المعلومات، حيث أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظامي، أما المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج^(٥).

(١) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ١٤-١٥.

(٢) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ٢٥.

(٣) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط١، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ٢٦.

(٤) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥، ٢٦.

(5) Allen Verna, The Knowledge Evolution MA, Boston: Butterworth-Heinemann, 1998, 37.

كما أنها تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعيه وتفسيرية لفهم المحيط^(١).

كما أنها بقايا البصرية المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة فى التفكير، وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير فى مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير^(٢).

والمعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، و القيم، و المعلومات السياقية و بصيرة الخبراء، التي تقدم إطارا عاما لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و غالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن ايضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد^{(٣)(٤)}.

ومن خلال التعريفات السابقة تستطيع الباحثة الاشارة الى ثلاثة حقائق:

١. المعرفة ليست وليدة اليوم ولكنها عبارة عن مزيج معقد من الافكار والمفاهيم والمعتقدات والخبرات والاجراءات التي تهدي الافعال.
٢. بواسطة هذا المزيج يمكننا التغلب على ما نواجهه من مشكلات فى جميع المجالات التي نعلمها.
٣. المعرفة عملية تراكمية التكوين تتجدد فى كل لحظة على ضوء ما يضاف الى خليطها السابق من معارف جديدة.

البيانات والمعلومات والمعرفة

اولا البيانات: هي كلمة مشتقة من كلمة "بين" وهي البيان اى ما يتبين به الشئ من الدلالة، وبذلك تمثل حقائق وبراهين واراء ورموز وارقام^(٥).

كما أنها هي المعطيات البكر، الارقام والاصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، او كما يعتمل فيه من اصوات وافعال وتغييرات، انها المادة الخام التي تجمع بناء على ما

(1) Stromquist, N., & Samoff, J., Knowledge Management System, Journal of comparative Education, v(30), issue(3), 2001, 3.

(2) Dermott, R., Knowledge Management, California Management Review, v(41), N(4), summer, 2003, 4.

(٣) عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٢، ٢٢.

(4) Pietro Evangelista, P, Esposito, E, Lauro, V and Raffa, "The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms", Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 1, 2010, 34.

(٥) عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ، (د.ن)، ٢٠٠٤، ٥٣.

يحصل من افعال واحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الاساسية لمعطيات ارقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها^(١).

ثانيا المعلومات: تعد المعلومات محورا هاما فى تحديد مفهوم المعرفة، لذا نجد العديد من التعريفات التي حاولت ان تضع مفهوما واضحا لهذا المصطلح، فالبيانات هي التي تلحق بشئ من الروابط الاخرى مثل الهدف او بعض الصلات والروابط الأخرى^(٢).

كما أن الفرق الرئيسي بين المعلومات والبيانات هو مدى امكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم اخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار^(٣).

ثالثا المعرفة: وهي ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح قديم بمعنى العلم.

فالمعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات القرينية وبصيرة الخبرة المؤطرة التي تقدم أطرا لتقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة^(٤).

نشأة وتطور المعرفة:

تعود بدايات المعرفة الى بداية خلق الانسان، حيث خلقه الله "سبحانه وتعالى" على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، فالإنسان مخلوق معرفي يميل الى المعرفة، وخير مثال على ذلك وفرة الأسئلة التي يطرحها الطفل على المجتمع.

ولقد ظهر مفهوم المعرفة قديما وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، وبعد حمورابى أول حاكم في التاريخ يهتدى الى اهمية التعلم حين انشأ اول مدرسة فى بلاد ما بين النهرين بحوالى الفين سنة قبل الميلاد ، ثم جدد الفيلسوف كونفوشيوس الدعوة الى نشر المعرفة حين قال ان المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوى على الأرض. كما بين الفيلسوف

(١) سعد ياسين، مرجع سابق، ٢٠٠٠، ٢٧.

(2) Leesr James, Knowledge Management, The intellectual revolution, 2000, 3.

(3) Laudon Kenneth & Laudon Jane, Management information system, Prentice Hall International Incn, United State of America, 2007, 33.

(٤) هالة صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم الغربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل ٢٠٠٤، ٣.

اليوناني افلاطون اهمية المعرفة في الارتقاء بحياة الانسان، وذلك بدعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة^(١).

وظهر الاسلام ليكون دافعا قويا نحو فهم طبيعة المعرفة، فقد حرر العقل من الخرافات والجهل والتخلف، ودعا الانسان للتفكر فى خلق السماوات والارض، واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبير فى الكون. ومع اتساع الدولة الاسلامية انتشرت العلوم فى كافة أرجاء العالم من شرقه الى غربه.

أما إذا نظرنا إلى تسلسل نشأة المعرفة نجد:

- ◀ اقتترنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على ايديهم الى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت الى معرفة الاشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الاشياء.
- ◀ تم تأطير المعرفة نظريا عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو ما ميز اليونانيين عند البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم فى بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع اليها كما فعل اليونانيون.
- ◀ فى العصور الاسلامية الاولى ونتيجة حث الاسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك فى اوامره تعالى فى السورة الاولى من القرآن الكريم التى نزلت على محمد (ص) "اقرأ باسم ربك الذى خلق"^(٢)
- ◀ بعدما أصاب العرب والمسلمون من الفرقة وبلغت اوروبا ما سمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة فى توليد المعرفة اليها وظهر على يد الاوربيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية.
- ◀ تكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة فى الادارة خصوصا مع انتشار الجودة الشاملة والتي أسهمت ادواتها ومداخلها مثل المقارنة المرجعية والايزو فى تطور المعرفة^(٣).

(١) عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، أكاديمية نايف للعلوم العربية الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤، ١٥.

(٢) قرآن كريم، سورة العلق، آية ١.

(٣) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٦-٥.

أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قسمة لها وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية.

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
 - أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
 - المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها.
 - المعرفة أصبحت أساس لإيجاد الميزة التنافسية وإدارتها⁽¹⁾.
- ومن أهمية المعرفة أيضا:**
- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات.
 - التخصص الدقيق.
 - ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الانترنت والفضائيات.
 - المنافسة.
 - ضخامة التراث المعلوماتي للإنسانية.
 - النمو المستمر بفعل التحديث السريع⁽²⁾.

خصائص المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة

(1) عبدالستار العلى وعامر قديليجي، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ٢.

(2) www.ao-academy.org

واسلوب ادارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج ادارة المعرفة الذى تتبناه المؤسسة، فاذا نظرنا الى بعض من خصائص المعرفة نجدها تتمثل فى:

- المعرفة الضمنية: لا تعيش خارج الفرد حتى تكون اكثر فاعلية عند استخدامها، أما إذا أصبحت في غالبها معلنه تكون مستهلكة بين الافراد ولا تعطى الفائدة المطلوبة منها ساكنة، التوجه بالأفعال وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عند تحليل الانطباعات الحسية التي يتلقاها الإنسان، الداعم بالقواعد فهي تساعد على التصرف والعمل حينما يكون الفرد ليس بحاجة إلى التفكير قبل العمل^(١).

وترى الباحثة أنها الخبرات والتجارب المتراكمة في عقول الافراد، حيث يغلب عليها الطابع الشخصي، والتي يتعذر نقلها أو تحويلها للآخرين.

- المعرفة التراكمية: فالمعرفة صحيحة وتنافسية فى اللحظة الراهنة وليس بالضرورة أن تحتفظ بصحتها من مرحلة قادمة، وهذا يعنى انها متغيرة باستمرار ويمكن ان تتحول من صورة إلى أخرى^(٢).

و للمعرفة خصائص أخرى تتمثل في:

- الذاتية: وتكون المعرفة نتاج تفاعل الانسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذى يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذى يتم فيه تناول هذه المعلومات.
- القابلية للانتقال: وهذه خاصية ظاهرة ، حيث نجد ان الفرد اثناء عمله قد يجرب اسلوبا معين في تنفيذ مهمة ما فاذا نجح فى ذلك فانه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل هذه المعرفة الى مهمة أخرى.
- الطبيعة المضمرة: حيث ان المعرفة تتولد من عقل الانسان وليس على الورق، لذلك ليس من السهل ملاحظة المعرفة كعملية او ثمرة الا من خلال الناتج المعرفى اذا اظهره صاحبه.
- التعزيز الذاتى: حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقص حيث أن الشخص الذى يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى المعرفة داخله ولكنه يضيف إليها معرفة غيره.

(١) هيثم علي حجازي ب، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٦٩-٧٠.

(٢) صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ١٥.

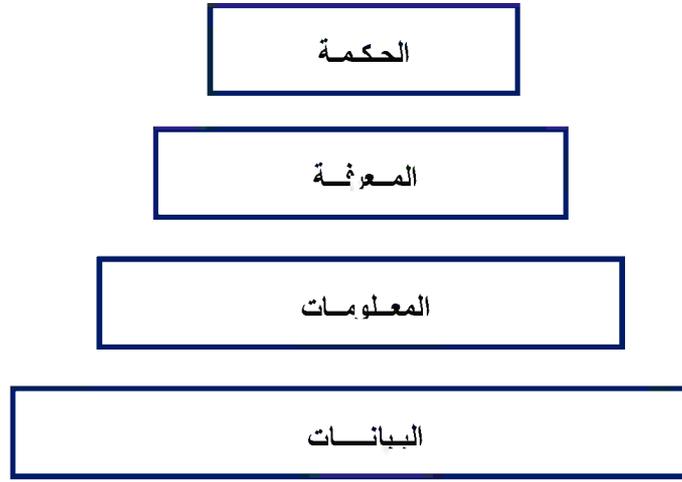
- التراكمية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة للتولد بالابداع والابتكار معرفة جديدة.
 - التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود والمهم منها.
 - الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسرى على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعنى أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدله مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير⁽¹⁾.
 - المعرفة هي فعل إنساني، والتطبيق
 - تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع، من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة، للتطور والتغيير.
 - متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر.
 - الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.
 - التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
 - المعرفة شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في أن واحد؛ ذاتية لأنها مخزنة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، والوقت ذاته تعد موضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، والكتب والوثائق.
 - للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي⁽²⁾.
- وترى الباحثة أن من أهم خصائص المعرفة أنها تميز الإنسان عن جميع الكائنات الحية الأخرى، حيث أن الإنسان كائن متأمل ومفكر وليس متلقي سلبي.

(1) Kluge, Jurgen, Stein, Wolfram, Light, Thomas, Knowledge Unplugged, Pal Grave, New York, 2001, 2.

(2) محمد عوادات أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ٢٢-٢٣.

هرم المعرفة

الشكل الهرمي يوضح أن المعرفة تبنى في الاساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولا الى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم. وفيما يلي بعض نماذج هرمية المعرفة:

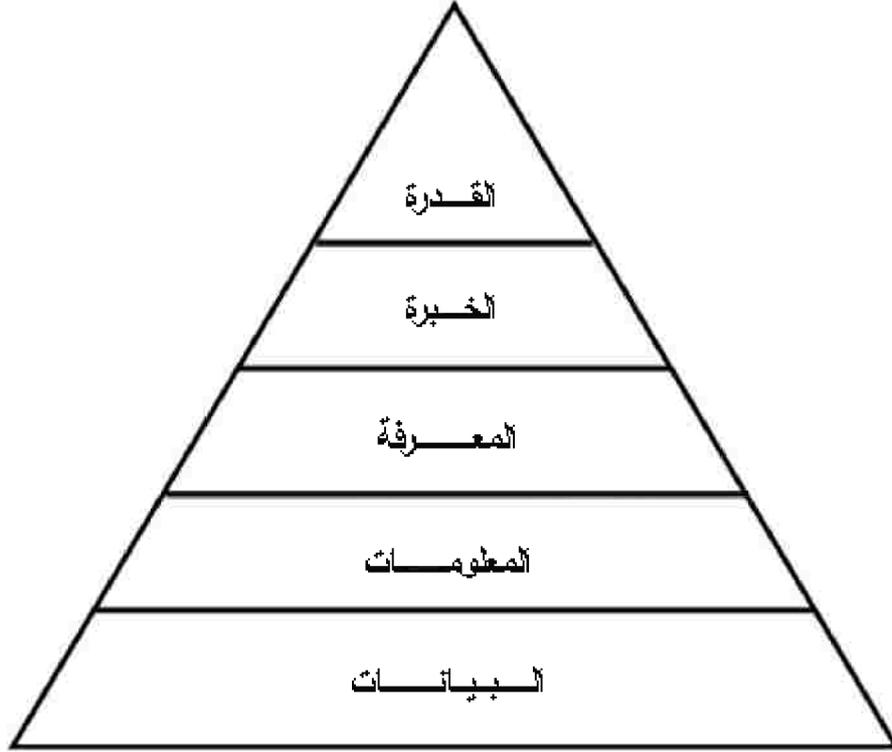


شكل (1) هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة⁽¹⁾

ويتضح من الشكل رقم (1) أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات والتي تمثل مجموعة من الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي بحاجة لتفسير، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها وهو ما يطلق عليها بالمعلومات وهي البيانات بعد اصفاء معاني لها، الامر الذي يؤدي الى المعرفة والتي تعنى فهم وادراك الظواهر والحقائق والطرق والاساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات، بينما الحكمة وهي ارقى مراتب المعرفة وتأتى من خلال تراكمية الخبرات واستمرارية التعلم⁽²⁾

(1) Skyrme , Knowledge Management different, September,1998.

(2) ممدوح رفاعي، إدارة المعرفة، مفاهيم ومبادئ، جامعة عين شمس، مصر، ط3، 2009، 30.



شكل (٢) هرم المعرفة كما صورته (Beckman & Liebuits)^(١)

يوضح شكل رقم (٢) كما وضعه (Beckman & Liebuits)، ففي القاعدة السفلية لهذا الهرم البيانات التي تشمل الحقائق والصور والرموز العددية غير المفسرة، ويلى ذلك المعلومات وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها، اما المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات واتخاذ القرار وحل المشكلة، ويلى ذلك مستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من اجل تحقيق النتائج وتحسين الاداء، واخيرا تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة للمنظمة لتوليد منتج او خدمة او عملية على مستوى عال من الأداء^(٢).

(1) Marquardt, Michael j., Building The learning Organization, USA, Davis-Black Publishing Company, 2002, 23.

(٢) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، الجامعة الاسلامية-غزة، كلية التجارة، ٢٠١١، ٣٤.

أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

فاذا نظرنا الى المعرفة نجدها تتمثل في:

- معرفة ماذا Know-what وهى معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب. (المعرفة الإدراكية)
- معرفة كيف Know-How وهى كيف يجب التعامل مع المعرفة. (المعرفة الاجرائية)
- معرفة لماذا Know-why وهى معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة. (المعرفة السببية)
- معرفة أين Know-where وهى معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها. (المعرفة المعلنة)
- معرفة متى Know-when وهى معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة. (المعرفة المتقدمة)^(١)

وعند النظر الى المعرفة من منظور اجتماعي على اساس انها حسيلة للتفاعل بين الفرد والمجتمع يمكن ان نميز بين أربعة أنماط، وهى:

١. المعرفة الواعية: وهى معرفة فردية وصريحة والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والاطر والنظريات التي يمكن ان يكتشفها الفرد او يتعلمها.
٢. المعرفة الموضوعية: وهى معرفة تنقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة.
٣. المعرفة الآلية: وهى معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.
٤. المعرفة الجماعية: وهى المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة^(٢)

(١) هيثم علي حجازي أ، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٦٨.

(٢) حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية التابعة لجامعة الدول العربية، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، ٣١٢.

و قد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام تتمثل في:

١. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والاسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
٢. المعرفة الفنية: تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الاعمال والاشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق فى الممارسات العلمية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
٣. معرفة الحكمة التطبيقية والتي تظهر فى الممارسات الاجتماعية بصورة اساسية.
٤. المعرفة الهجينية: وهى تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم فى حقل ما وتؤدى الى النجاح والتفوق فى ذلك الحقل^(١).

وهناك تصنيف آخر للمعرفة يتمثل فى:

١. المعرفة الجوهرية: وهى النوع او النطاق الادنى للمعرفة والذي يكون مطلوباً من اجل الصناعة حسب قواعد اللعبة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الامد ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الاساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول للصناعة وهى محفوظة لدى المؤسسات.
٢. المعرفة المتقدمة: وهى النوع او النطاق الذى يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فمع ان الشركة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، الا انها تختلف عن المنافسين فى تعويلها على قدرتها على التميز فى معرفتها لكسب ميزة تنافسية فى هذا التميز.
٣. المعرفة الابتكارية: وهى المعرفة التي تمكن الشركة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة (الذى يرتبط بالابتكار لما هو جديد فى المعرفة ومصادر قدرتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها فى مجال صناعتها^(٢).

وهناك من قسم المعرفة الى خمسة انواع تتمثل فى:

١. المعرفة الضمنية: والتي تشير الى معرفة شخصية تحتوى على معانى داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسى، وهى نوعان: احدهما تقنى يعود الى

(١) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة، جامعة القدس، ٢٠٠٤، ٩٠.

(٢) سمر محمد خليل العلول، مرجع سابق، ٢٠١١، ٤٤.

عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد ادراكى يحتوى على مخطط ذهنى ونماذج ذهنية ومعتقدات وادراكات تقود الافراد فى افعالهم وسلوكياتهم اليومية.

٢. المعرفة المعلنة: وهى المعرفة التى يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها فى الورق او فى الشكل الالكترونى كما يمكن تدويرها.

٣. المعرفة التكنولوجية: وهى جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة فى العمل.

٤. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. اما المعرفة العميقة فهى التى تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

٥. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هى التى تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. اما المعرفة الموجهة فهى المعرفة التى تبنى على اساس عدد سنوات الخبرة فى عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم^(١).

ومع كل هذه التصنيفات إلا أن هناك تصنيف شائع انفق عليه الكثيرون وتتفق معهم

الباحثة وهو ان المعرفة تنقسم الى نوعين اساسيين:

١. المعرفة الظاهرة أو الصريحة.

٢. المعرفة الضمنية.

١. المعرفة الظاهرة:

تشمل كلا من البيانات والمعلومات التى يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتى تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية^(٢).

وتعرف أيضا بأنها المعلومات الموثقة أو المرزمة التى تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهى معرفة سهلة الوصف والتحديد

(١) عبد الستار العلى وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ٣٧-٣٨.
(٢) إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ٨.

، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وانتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها^(١).

٢. المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات . وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات^(٢).

وتتنمى الباحثة الى التصنيف الأخير حيث ان نوعى المعرفة السابق ذكرهما متكاملان، لذلك ترى الباحثة انه يجب على مؤسسات رياض الاطفال ان تحول كل ما لديها من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة عن طريق الاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة وحتى تستطيع المؤسسة الاستفادة والتميز والمنافسة، ويتم ذلك من خلال التشاور وتبادل المعرفة بين العاملين بالمؤسسة.

مصادر المعرفة

" للمعرفة مصادر متعددة ولكل مصدر قيمته في تشكيل المعرفة الانسانية ويمكن تحديد مصادر المعرفة كما يلي :-

(١) محمد عوادات، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ٤٠.

(٢) عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ٨.

١- المصدر الالهي (الوحي): "وعلم آدم الاسماء كلها"^(١)

" وما من أمة إلا خلا فيها نذير "^(٢)

٢- القوى العقلية

٣- الحواس " إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا "^(٣)

٤- التجريب (الفعل والحواس والادوات)

٥- الحدس

٦- الالهام

٧- التقاليد"^(٤)

إدارة المعرفة

تمهيد :

تعد إدارة المعرفة احد الاتجاهات الادارية الحديثة نسبيًا ولا سيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات، وأن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة، حيث تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة -مجتمع ما بعد الرأسمالية- بان

(١) قرآن كريم، سورة البقرة، آية ٣١.

(٢) قرآن كريم، سورة فاطر، آية ٢٤.

(٣) قرآن كريم، سورة الإسراء، آية ٣٦.

(٤) أحمد عابد الطنطاوي، مرجع سابق، نوفمبر ٢٠١٤.

المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس راس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم، خاصة في المنظمات العامة.

كما تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفي عام ١٩٩٩، خصص البنك الدولي ٤% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أصبحت حديث الساعة في أوساط المهتمين بتطوير مؤسساتهم، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد لإدارة المعرفة، فنلاحظ وجود تعريفات متعددة، ومنها:

العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي^(١)

"وهي فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، تخزين، جمع، مشاركة، نشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، معلومات، خبرة، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات

(١) سعد ياسين، مرجع سابق، ٢٠٠٠، ١٢٤.

فكرية" (١).

وهي العملية التي يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين" (٢).

كما انها إيجاد وتخزين ومشاركة في المعلومات المفيدة وممارسة وتبصر في المجتمعات وعبر المجتمعات التي تتشابه في الاهتمامات والاحتياجات" (٣).

هي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين" (٤).

كما انها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها و تحليلها و تفسيرها واستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز" (٥).

وتعرف بأنها هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها ، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الانشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات، التعلم التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي" (٦).

إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتركمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبقة" (٧).

(1) Sivan ,Y.Y, “ Nine Keys To Acknowledge infrastructure : A proposed Analytic Framework For Organizational Knowledge management“, center For Information Policy research, Harvard University, March 2001, 12.

(2) Levine, L: Integrating knowledge and Processes in a Learning Organization, Information Systems Management, 2001, 22.

(3) Rosenberg, M.J., E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age, Mcgraw Hill: New York, 2001, 66.

(4) Hackett, Brian, Beyond Knowledge, New Ways to Work and learn, The Conference Board, 2003, 6.

(٥) نهلة هاشم، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ١٢.

(٦) سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٨، ٥٤.

(٧) عبدالستار العلي، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ٢٧.

هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي ايجاد المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة^(١).

يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، ومن الملاحظ أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تقنية المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة، هذا يعني بأن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بإدارة وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات في عملية المشاركة ونقل المعرفة وعملية تكوين المعرفة.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمنظمة ميزة تنافسية. الباحثة

نشأة وتطور ادارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام ١٩٨٠ م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum الى عبارته الشهيرة “المعرفة قوة” Knowledge is Power و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه “هندسة المعرفة” Knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام ١٩٩٧ م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو “إدارة المعرفة” Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة^(٢).

(١) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ١٧٩.

(٢) موقع نظم المعلومات وإدارة المعرفة، <http://youlem.wordpress.com/2007/04/30/4>، علوم المكتبات والمعلومات، ٣٠ أبريل ٢٠٠٧.

فيمكن القول بأن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، ويعتبر إيريك سيفبي Erik Sveiby الذي بدأ عمله عام ١٩٧٩ م في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد حيث تنبه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم (The Know-How Company) أو الشركة التي تعرف كيف، وكان ذلك عام ١٩٨٦ م والذي تعرض لكيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف حول رأس المال المعرفي عام ١٩٨٩ م^(١).

وتعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم^(٢).

وقد تنبأ رائد الإدارة بيتر داركر (Peter Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة^(٣).

وقد حدد أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي^(٤):

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

(١) جوبير ماطر الثبيتي، برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية : في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، بحث غير منشور، جامعة أم القرى، ٢٠٠٢، ٣٨.

(٢) عبد الستار العلي وآخرين، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ٥٦.

(3) Tourban, E., Kelly, R., and potter, R. E. : "Introduction to Information Technology", John Wiley and sons, Inc., U.S.A, 2001, 341.

(4) Prusak, Larry : "Knowledge Can it be Managed?", Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York, 2000, 13.

وإذا نظرنا الى تطور ادارة المعرفة نجد ان غالبية البحوث والدراسات اكدت على أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة ، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هذه العوامل الى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أولا العوامل الخارجية: وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ، و لا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والاستجابة لمتطلباتها، ومن هذه العوامل⁽¹⁾:

- العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية ، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول ، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية ، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية .
- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات .
- زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد : حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك ، والمنافسة العالمية ، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات ، وإشراك الموردين في ذلك ، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها .

ثانيا العوامل الداخلية: وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تسهم في تطور ادارة المعرفة ومن ابرزها ما يلي:

(1) إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ١٠٧-١٠٨.

- حدوث اختلالات في فاعلية المنظمة : من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات ، وتستطيع المنظمة التغلب على هذه الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.
- تزايد القدرات التقنية : أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك.
- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف، وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في^(١):

١. زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة.
٢. ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة كمعرفة أخرى بديلة.
٣. أن تحجيم وتقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية.
٤. التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية.
٥. التعبير في الاستراتيجيات والتوجهات ربما تؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لابد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد.

(١) رشاد الساعد وحسين حريم، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي ٢٦ - ٢٨ / أبريل - الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤، ٦.

وتعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها 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؟⁽¹⁾

وتتبين أهمية إدارة المعرفة أيضا في:

١. تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.
٢. تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.
٣. زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.
٤. تجنب التكرار.
٥. تطوير الذاكرة التنظيمية.
٦. تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها⁽²⁾.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعنى استثمار المعرفة، الحصول عليها، خزنها، المشاركة فيها والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما يتوفر لديها، حيث أن الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته المنظمة يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

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:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

(1) Pollock, 2001:73

(2) Biclowski, L & Metcalf, D: Blended learning Integrating knowledge. performance support and online learning, Amherst, MA: HRD press, 2003, 1.

- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق افضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة^{(١)(٢)}.

ومن اهداف ادارة المعرفة ايضا:

- خلق المعارف الضرورية لتطوير المدرسة.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تطوير الكفاءات والمعارف الموجودة.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

(١) علي ذيب الاكلمي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ٢٧.

(٢) محمد الزيادات، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ٦٠.

- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف^(١).

ومن أهداف ادارة المعرفة داخل المؤسسة بشكل عام كما ترى الباحثة:

- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .
- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية .
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.

مجالات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المنظمة، فيوجد اربع مجالات رئيسة تجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر.

١. مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات.
٢. مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
٣. مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

(١) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عمان، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩، ٦٥.

٤. مجال المنظمة: ويذكر أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها^(١).

أما عن المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

١. توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
٢. اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد، وغير ذلك.
٣. استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
٤. تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
٥. تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح، وأنها ملائمة.
٦. تخزين المعرفة في قواعد المعرفة Knowledge-Base ومخازن المعرفة الأخرى.
٧. تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
٨. استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق المصالح الأفضل للمنظمة.
٩. تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
١٠. مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تُستخدم بالشكل المناسب وبفاعلية، وأنها تلبى الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
١١. تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة^(٢).

مببرات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Mayers, 2004:32)^(٣)، (Wickham, 2001:233)^(٤)، وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:

(1) Balogun, J and Hailey, V.P: Exploring strategic change Harlow, Prentice Hall: England, 2004, 78-79.

(2) Wiig, Karl .M, knowledge Management : The Central Management focus for Intelligent Acting Organization, Schema press: U.S.A, 1994, 149.

(3) Mayers, 2004, 32.

(4) Wickham, 2001, 233.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد^(١).

(١) هيثم على حجازي ب، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٣٥.

وهناك 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 الآتية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فظلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي و الذكاء والتعلم.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج^(١).

هذا ويمكن اعتبار المبررات السابقة المزايا التي تحققها إدارة المعرفة وبالتالي تؤكد حتمية تطبيقها إلا أن للقيادة التنظيمية دورا أساسيا في تحقيق ذلك.

مناهج إدارة المعرفة:

ويمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كالآتي:

١. المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.
٢. المنهج التقني: وعلى وفق هذا لمنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.
٣. المنهج الاجتماعي: وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم .
٤. منهج القيمة المضافة: ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهاجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية .
٥. المنهج المالي: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوسا.
٦. المنهج المعرفي: يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدرا للقيمة المضافة

(١) زينب عبد الرحمن السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة - حالة تطبيقية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي والمنعقد في ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ٥-٦.

الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونها ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة -كيف، فضلا عن الدور السائد لتقنية المعلومات.

٧. منهج العملية: يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة^(١).

وترى الباحثة ان إدارة المعرفة تعد منهجا للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها . وعليه فان إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة.

عناصر إدارة المعرفة:

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

أ - الاستراتيجية :

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 الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الاستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة.

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 المنظمة

(١) محمد عوادات، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ٥٨ - ٥٩.

المعلومات، وكوادر إدارة المعرفة، وكوادر 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^(١).

ويعرفون صناع المعرفة أيضاً بعمال الياقات الذهبية، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون بعمال الياقات الزرقاء، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، ويمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم. ويقول جوردن Gordon إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من 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، ومجارات 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^(٢).

- المهنيون مثل الأطباء والمحاسبين واختصاصي المعلومات الذين ازدادت الحاجة إلى مهارتهم المتخصصة في الخدمات المهنية بشكل رئيسي.
- 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.
- الرتب العليا في الإدارة من صناع القرار.

كما ان تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمال أعلى من السابق، والحاجة لاكتساب ملكة التعلم أصبحت حاجة ماسة للعاملين^(٣).

ج- التكنولوجيا :

(١) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٩٠.
(٢) نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك بفهد الوطنية، مجلد ٩، عدد ٢، ٢٠٠٤، ٤٧٩٣، <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4793>
(٣) محمد مرارياتي، اقتصاد المعرفة : تكنولوجيا المعلومات والتدريب، المجلة العربية، النادي العربي للمعلومات، عدد ١، ٢٠٠٤، <http://arabcin.net/arabiaall/2000/2.html>.

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^(١):

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
 - أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
 - أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
 - 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^(٢):

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

ومع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، يلاحظ في هذا المجال أن هذه التكنولوجيا تستطيع التعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة. ولكي تستطيع أن تمارس دوراً في إدارة المعرفة لابد 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^(٣).

(١) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٩٠.

(٢) سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، في الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، ٢٠٠٦،

http://search.tb.ask.com/search/SNdns.jhtml?searchfor=publications.ksu.edu.sa&cb=XP&pg=GGmain&p2=^XP^xmd018^YYA^eg&qid=1e1707d88b8e4acfaf86f32622e013bf&n=77fdeb89&pn=1&ptb=8C11E462-6DF0-41A1 848C-2ADA47005E2E&tpr=&si=CNSq17qDsLsCFQoYwwodq3oA_Q&st=dn

(٣) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ١٠٣.

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⁽¹⁾:

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

ومن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

١. الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق ، المشاركة، والإبداع والابتكار.
٢. العمليات: وتشمل إجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.
٣. التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات وتحليلها، وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها.
٤. المحتوى: ويشمل البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات وبراءات الاختراع.
٥. البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون
٦. أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
٧. المعلومات: وهي بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، وترقى بمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض معين، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في الحوار.

(1) صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٩٦-٩٧.

٨. القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها، وبعض الأفراد يمتلكون القدرة على التفكير بطريقة إبداعية، والقدرة على تحليل وتفسير وتوظيف المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة.
٩. الاتجاهات: وهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف، لذلك تشكل الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع^(١).

أدوات إدارة المعرفة:

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها. وعليه فإن من أدوات المعرفة ما يلي:

- **العقل البشري** الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.
- **تقنية المعلومات** ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة. ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها^(٢).

مبادئ إدارة المعرفة:

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:

(١) أحمد الخطيب، وعادل معاينة، الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، اريد: عالم الكتب الحديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ١٨.

(٢) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ١١٣-١١٤.

أولاً: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية):

المعرفة تمثل أصلاً من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي :

- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة .
- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

وبما ان إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة .

وإذا رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضاً فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماماً مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات^(١).

ثانياً: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجية في طرق مكتملة لبعضها البعض.

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، www.dr-mamdouhrefaiy.com/.../estrategiet_elm3r، ١٧.

ثالثاً: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة: تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة .

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر . ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

رابعاً: فوائد إدارة المعرفة: هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة ، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين . كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً . ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة^(١).

خامساً: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون غير طبيعية: حيث يتساءل حاملو المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة ؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني ؟ .

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملو المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين . وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ١٧.

إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء.

سادساً: إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي: فمن الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ، وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

سابعاً: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً ، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام ، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات ، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا .

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية .

ثامناً: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً . ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة ، فالمدبرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.

تاسعا : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب ؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟^(١).

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها ، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة ، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم ، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة .

متطلبات إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، ومن هذه المتطلبات:

أولا الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة ، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء ، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل. نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ١٨.

المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي^(١).

ثانياً الهياكل التنظيمية: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق ايضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية^(٢).

ثالثاً القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة^(٣).

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان^(٤).

بالتالي إدارة المعرفة، تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون او مسهلون او مدربون، ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية

(١) عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ٢٠١١، ١٧.

(٢) ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ٨٥.

(٣) نبيل المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ٥٥١.

(4) Robbins, Stephen, "Essentials of Organization Behavior", New Jersey : prentice Hall, 2000, 131.

مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

رابعا تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁾.

فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية. فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب⁽²⁾.

وهناك بعض المتطلبات الأخرى والتي تتمثل في :

- **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة ، ولا بد أن يشجع المدراء جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة ، وهنا يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة ، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف ، وتقع على مدير المعرفة مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.
- **إدارة سلسلة القيم:** وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين ، وهذه مبنية على أساس أن منظمات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) ،وتكون سلاسل قيم يكون فيها لكل

(1) صالحه عبد الله عيسان، وجبهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، العدد ١، عمان، ٢٠٠٨، ٦٨.

(2) Davenport, T., and Glaser, J, Just-in-time delivery comes to knowledge management, Harvard Business Review, 2002, 107.

منظمة زبائنها وقيمهم المنظمة وتكون المنظمة نفسها زبون لدى منظمة أخرى .
وبالطبع فان هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم
تجاه المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها ، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة
، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المنظمات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن ، من
اجل اكتسابهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسل وأيضاً لتسهيل عمليات
المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المنظمة.

- إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم ،
وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرارات .
- التعرف على أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيق إدارة المعرفة
، بل لابد من الحاجة للفهم الجيد لأدوات إدارة المعرفة ونماذجها ، واستخدامها بشكل
فعال ينعكس إيجاباً على المنظمة ، ويعزز من قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال، وهذا
ما تم اختياره لمعالجته في المطلب الثاني⁽¹⁾ .

وهناك متطلبات أخرى أساسية لإدارة المعرفة تتمثل في :

١. مشاركة الافراد: حيث ان المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة ، وبتوسيع وبناء قدرات
معرفة واسعة متميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.
٢. تكنولوجيا المعلومات: والتي يتم فيها التركيز على ادارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز
على المعرفة المتعلقة بادارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجرى التأكيد والتركيز
على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
٣. الاصول الفكرية ورأس المال الفكرى: وضمن هذا المتطلب يجرى التركيز على استخدام
المعرفة بما يؤدي الى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال
الفكري الذى يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحاً طويلاً الامد.
٤. فاعلية المنظمة: ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود الى تطوير وتحسين
الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية⁽²⁾.

مما سبق تستنتج الباحثة انه ايًا كان المدخل الذى تستخدمه المؤسسة من اجل توظيف ادارة
المعرفة فان من المهم ادراك ان القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من اجزاء المؤسسة انما

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ٨٧-٨٨.

(2) Leontiades, J.C., "managing the Global Enter prise, prentice hall, Harlow England, 2001. 52-53.

يمس اجزاء المؤسسة كلها، لان توظيف قيمة المعرفة يضيف قيمة الى المؤسسة التربوية التي تسعى دوما الى التقدم والمنافسة البناءة.

مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة.

اولا: مرحلة المبادرة Initiation Stage

و تركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

ثانيا: مرحلة النشر Propagation Stage

يكون التركيز على:

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

ثالثا: مرحلة النشر Propagation Stage

يكون التركيز على:

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

رابعاً: مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration

يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة^(١).

نماذج ادارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين (رأس المال البشري للمنظمة) حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن هذه النماذج:

☒ نموذج مالهورترا: Molhotr:

حيث قدم مالهورترا نموذج يتكون من ثلاث مراحل و هي ، كالتالي:

المرحلة الأولى: إدارة المبادرات المعرفية الخارجية (خارج المنظمة) تتضمن عدد من العمليات:

- اكتساب المعرفة من العملاء.
- تزويد العملاء بمعارف إضافية.
- توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة.
- لتعلم من المواقف.

وإدارة معرفة البيئة الخارجية تتم من خلال تصميم أدوات لجمع المعرفة من البيئة الخارجية فيما يتعلق بتصميم المنتج وتحديد جوانب القصور في برامج التعليم والمهارات اللازمة لتعلمها في المؤسسات والتي يتم في ضوئها تصميم وإعادة تصميم منتجات قابلة للتسويق على العملاء ويمكن أن تجمع المعرفة من البيئة الخارجية عن طريق:

(١) نعيمة حسن جبر رزوقي ب، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج ١١، ع ٢٤، مارس ٢٠٠٤، www.kfnl.org.sa/idarat/KFNL_JOURNAL/M10-2/3.doc

- تصميم استبانات مسحية.
 - استقبال الشكاوى والمقترحات.
 - تدوين كل مسؤول في المؤسسة لملاحظاته حول موقف العملاء الخارجيين.
 - فتح منتديات عبر الإنترنت لتبادل الآراء مع المجتمع خارج المؤسسة.
- ومن الإجراءات التي اتبعتها المؤسسات والشركات في هذه المرحلة:

١. الربط بين التعليم والإبداع وتوفير موارد مالية.
٢. إيجاد ثقافة للتعاون على تبادل المعرفة عن طريق تكوين رأس مال اجتماعي للمعرفة يتمثل في المكتسبين للمعرفة من المجتمع.
٣. تكوين فرق عمل صغيرة متنوعة المهارات تشتمل على بعض العلماء تقوم بمهام صغيرة.
٤. إيجاد قسم لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.
٥. مساندة الأشخاص الذين يواجهون صعوبة في حل مشكلاتهم.
٦. تطوير قواعد بيانات تحتوي الخبرات من كل مشروع.
٧. تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.
٨. تطوير شبكات للاتصال تستخدم الوسائط المتعددة^(١).

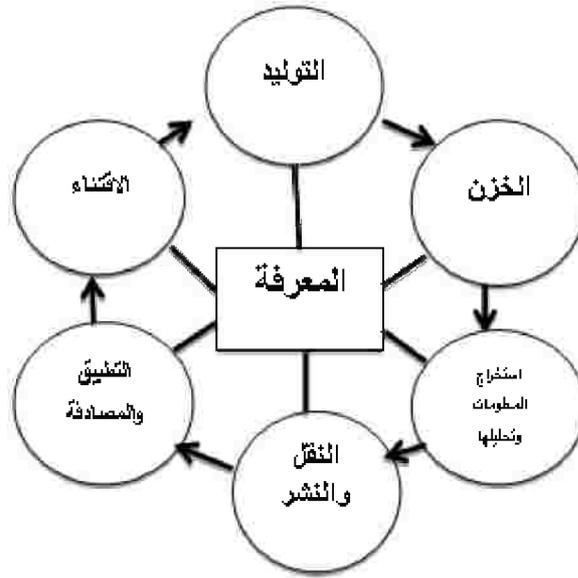
☒ نموذج ماركوردت: Marquardt

اقترح ماركوردت، مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية^(٢):

- الاكتساب.
- التوليد.
- الخزن.
- استخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادق.

(1) Malhotra, Y, knowledge Management & knowledge Organization km workery a view from the front line Brint institute, 1998, 51.

(2) Marquardt, Michael J, Building the Learning Organization, U.S.A., Davis-Black publishing Company, 2002, 26.



نموذج ادارة المعرفة عند ماركوردت

شكل (٣)

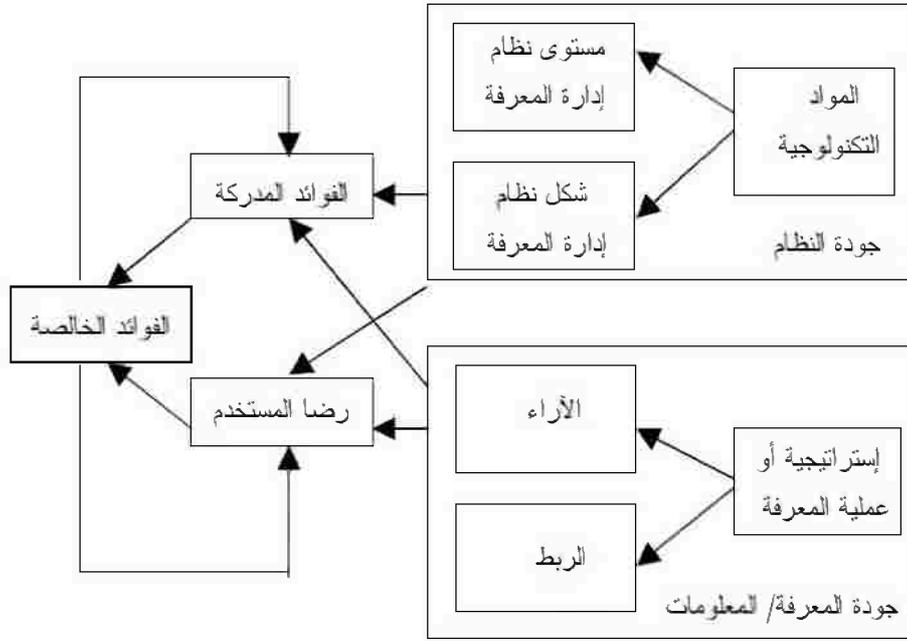
☒ نموذج جينكس وأولفمان: Jennex & Olfman

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي^(١):

جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة التربية والتعليم ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على أداء إدارة التربية والتعليم ككل.

(1) Jennex, M & Olfman, L, Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004, 146.



نموذج إدارة المعرفة عند جينكس وأولفمان

شكل (٤)

تحديات إدارة المعرفة

الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادف مجموعة من التحديات ، تم ذكرها كالاتي:

اولا: الثقافة التنظيمية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى. والقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة^(١).

والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر، وهي على النحو التالي:

- **القيم:** وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل، وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة ، تعرب عن طموح المنظمة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات

(١) نورة ناصر عبد الله الهزاني، تحديات ادارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد ٣٣، جانفي، الرياض، السعودية، ٢٠١١، ٢٩.

تفكير وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك.

● **المعايير:** وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك، والإطار الذي يرجع إليه الفرد من أجل أن يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه، وتصرفه في المواقف المختلفة.

● **الممارسات:** ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية، ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

ومن هنا تنبع أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فال يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خالقة.
- تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي^(١).

ثانياً: التحديات التنظيمية

وتحتوي على:

(١) نوره ناصر، مرجع سابق، ٢٠١١، ٢٩.

◀ **الهيكل التنظيمي:** يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة بينها: أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي:

أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات ، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وعلى ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى توفر أشكال معينة للهياكل التنظيمية قد تكون أكثر ملائمة من بينها^(١):

- **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً جداً وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق الاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة أكثر ، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سرية العمل.
- **الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته ، وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة، والخبرات المطلوبة حلها أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه ؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.
- **الهياكل المعكوسة:** وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة وتسعى المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته وذلك على

(١) نوره ناصر، مرجع سابق، ٢٠١١، ٣٠.

عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها، مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها.

◀ **القيادة :** تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه، وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً ومبدعاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والاتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والمواقف.

كما تتبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة^(١).

ثالثاً: التكنولوجيا

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف

(١) نوره ناصر، مرجع سابق، ٢٠١١، ٣١

وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة^(١).

ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة يستحسن قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم، لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي. بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان.

وعلى ضوء ذلك لا بد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات المادية والأجهزة المستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، ومن ثم دمجها مع البرمجيات وذلك لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني، ونظم دعم القرار، ومؤتمرات الفيديو، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار، ويستحسن العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً.

عوائق ومشكلات تنفيذ تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة:

أن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لا يعني وجوب نجاح هذه المبادرات ففي أحيان كثيرة يكون هناك فشل في تطبيق نظام إدارة المعرفة، ومن هذه العوائق^(٢):

١. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة بعيداً عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقاً لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.

(١) نوره ناصر، مرجع سابق، ٢٠١١، ٣٢

(2) Thierauf, Robert, Knowledge management Systems for Business, Quorum Books: Westport, 2003, 106.

٢. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

٣. في كثير من الأحيان فانه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

اضافة لذلك:

- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبياً في النتائج الجوهرية للمنظمة^(١).
- هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم المشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.
- أن عدم نضوج التقنية يمكن أن يكون مشكلة حيث أن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.
- أن عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة فهناك خبراء قلة حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم.
- قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة^(٢).

ومع ذلك فإن إدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير شاملة، فتطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، وتبرز جهود العديد من العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية المنظمات والتأثير على السلوك الإنساني مما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وبناء

(1) Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, Managing Knowledge Bloomsbury: London, 2001, 86.

(٢) نعيم دهمش، وعفاف أبو زر، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦/ ٢٨ أبريل، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٤، ٦.

أسس راسخة. كذلك تظهر أهمية إدارة المعرفة في إنهاء أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات للدخول إلى عصر الاقتصاد المعرفي والعولمة بنجاح.

ثانياً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات أثناء التطبيق ونذكر منها ما يلي:

- **العزلة:** حيث أن منفي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا .
 - **عدم توفير الكادر البشري:** أي المؤهل وهذا بالشكل الكافي ، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة ، وهذا ما يوحي نقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهادفة .
 - **عدم توفر البيئة التحتية اللازمة:** مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
 - **الفجوة بين الإمكانيات والطموح:** حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة^(١) .
- وفي هذا الصدد ، يلاحظ أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (sutton and feffer) حيث اكتشفا أن هناك عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ، وهي:
- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية ، حيث تحجز المعلومات ، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
 - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
 - التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر ، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب .

(١) صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٦١ - ٦٢.

- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها وان الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية ، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها ، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة محصلة .
- شراء المعرفة من الجهات المختصة ، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة، أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها .
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع .
- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها⁽¹⁾.

إدارة المعرفة في مؤسسات رياض الأطفال

من أهم مقومات نجاح المنظمات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ، وهذا يحتم على أي مؤسسة تسعى للاحتفاظ بقدرتها على المنافسة ، في سياق يتميز بالتعقيد ، وعدم التأكد ومنافسة عالية ، أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي وأن تحكم إدارة ما تتوفر عليه من معرفة . كما أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة.

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ٢٠٠٥، ٦٣.

ولم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غداً من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي كياناً وسمعة في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحدة مقياس الكفاءة ومعيار الأداء^(١).

واعتماداً على ما سبق، يمكن القول أن أي مجتمع يتطلع إلى التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بمؤسسات التعليم ، لأن هذه المؤسسات تقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها بمصطلح "إدارة المعرفة". فإدارة المعرفة أينما كانت هي من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات^(٢).

مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

إن إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية عرفت بأنها: "إطار أو طريقة تمكّن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر أساسية في المنظمة وهي: (الأفراد، العمليات، والتقنيات) لتمكين المنظمة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فاعلية^(٣).

كما أنها: "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام بالمؤسسة التعليمية في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي"^(٤).

(١) عادل معاينة، إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد(٣)، ٢٠٠٦، ١٠٠.
(٢) سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، ورقة عمل مقدمة للندوة الدولية بعنوان: مدن المعرفة، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، ٢٠٠٧، ٦.

(3) Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R., Knowledge Management In Education: Defining The Landscape, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA, 2003, 10.

(٤) إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ١٣.

اهداف تطبيق ادارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية:

- تنفيذ البرنامج الحكومي من خلال الارتقاء بالخدمات المقدمة ومعالجة القضايا المختلفة وتوفير الاحتياجات في الوقت المناسب وباستغلال امثل للموارد المتاحة، وكذلك التعامل الامثل مع التحديات والازمات والكوارث.
- ايجاد مجتمع مستقر ومنظم وامن، وهذا يتطلب اشراك كافة المواطنين والمؤسسات العامة والخاصة في اعداد سياسات فعالة والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ايجاد مستوى حياتي مقبول من خلال بناء وتوجيه وتعبئة رأس المال الفكري العام والخاص.
- ايجاد مجتمع مزدهر عن طريق الارتقاء بالمواطنين ليصبحوا ادوات فعالة للمعرفة وتطبيق انظمتها⁽¹⁾.

مزايا تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية

وتساهم ادارة المعرفة في تحقيق المزايا التالية:

- تطوير الاداء الوظيفي من خلال زيادة الكفاءة والانتاجية والجودة والابداع.
- المنظمات التي تدير المعرفة تحصد اعلى معدلات انتاجية ، فمن خلال الوصول السهل والسريع لمعرفة الموظفين، تصبح المنظمة قادرة على اتخاذ قرارات افضل، وامكانية تبسيط العمليات وتقليل الاخطاء، وزيادة جهود الابداع والتجديد وتكامل البيانات وزيادة التعاون.
- زيادة القيمة المالية للمنظمة من خلال اعتبار معارف الافراد على انها اصل من الاصول.

كما تحقق ادارة المعرفة مزايا اخرى متعددة منها:

- زيادة توفير المعلومات وجعلها متاحة للجمهور على نطاق اوسع.
- تعزيز وتحسين الشفافية والنزاهة.
- تحسين علاقات العمل وتعزيز الثقة وزيادة تبادل المعرفة مع الوزارات الاخرى.
- تحسين الكفاءة والانتاجية من خلال ايجاد وتبادل المعرفة والمعلومات بسرعة اكبر في المنظمة.

(1) Wiig, K., Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan: ROC, 2000, 6.

- جعل المنظمات اكثر جاذبية للباحثين عن وظائف.
- التقليل او القضاء على الازدواجية بين الادارات والاقسام.
- تشجيع التعلم مدى الحياة.
- دمج المعرفة من الخارج لأجل ايجاد معارف جديدة^(١).

مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

تعد البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية ، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقاً من الدور المناط بها في المجتمع، إذ إن الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها

هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها^(٢).

وقد أوضحت دراسة (Kidwell & others, 2000:28) أن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات والكليات، وذلك يؤكد على أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل للتحسين والتطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

ممارسات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم:

ترتكز ادارة المعرفة على ثلاثة أسس:

١. قدرة إدارة التربية والتعليم على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد إدارة التربية والتعليم من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.

(1) Schwars, 2008, 12.

(٢) إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ١٤.

٢. نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.

٣. تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها. وهذا القول يشير إلى الواجبات المنوطة بإدارة التربية والتعليم عند إدارتها للمعرفة، إذ يتوجب عليها عندما تتبنى إدارة المعرفة أن تسير في هذا النهج وفق استراتيجيات معدة إعدادًا جادًا، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بممارسات إيجابية وبناءة كي تتمكن من تأدية دورها بفاعلية وتميز^(١).

وتنقسم هذه الممارسات إلى:

أولاً ممارسات إيجابية وداعمة:

ويقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من المديرين والعاملين بإدارة التربية والتعليم وتحقق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقاسيمها والتشارك فيها وتنقسم هذه الممارسات من خلال القضايا الخمس التالية^(٢):

* القضية الأولى: تحديد فجوة المعرفة:

وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة وللتعامل مع ما تواجهه إدارة التربية والتعليم من مواقف وهنا يجب على إدارة التربية والتعليم تحديد تلك الفجوة ووضع الاستراتيجية اللازمة لتلافيها، ومن أبرز الممارسات التي تحقق ذلك^(٣):

- إيضاح فجوة المعرفة داخل إدارة التربية والتعليم للعاملين بوضوح وشفافية.
- تحديد قوائم للخبراء، وخرائط للمعرفة.
- إيجاد البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.
- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها أو استئجارها وتوفير الدعم المالي لها.

(1) Nonaka, I. & Takeuchi, the Knowledge creating Company: how Japanese companies create the dynamics of Innovation. Oxford university press: New York, 1995, 3.

(2) Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka: Hitosubashi on knowledge Management. John Wiley & Sons (Asia) Singapore, 2004, 68.

(3) Wiig, Karl .M, Op, 1994, 77.

* القضية الثانية: تحديث وتطوير أنظمة الاتصال:

تعتبر في إدارة التربية والتعليم من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة، ونقلها وتداولها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها وتعتبر الموجودات التكنولوجية أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال⁽¹⁾ :

- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة.
- الإدارة الجيدة للاتصال داخل إدارة التربية والتعليم وخارجها.
- توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع العاملين.
- إدارة اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخل إدارة التربية والتعليم.

* القضية الثالثة: تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية:

ويتحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها إدارة التربية والتعليم لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلا، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة إدارة التربية والتعليم ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها ويؤكد أننا عندما ننجح في جعل المعرفة معلومة واضحة للجميع سيكون من السهل خزنها وإشاعتها ونقلها ومن ثم إعادة استخدامها، وتعرض الباحثة أهم الممارسات التي تحقق هذا المجال⁽²⁾:

- إيجاد منظمة أفقية تعتمد سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة.
- عقد الندوات والمؤتمرات وإشراك المنظمات والأفراد فيها.
- تفعيل ثقافة المعرفة، وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد حول هذا المفهوم.
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

* القضية الرابعة: التحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها:

إن توليد المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة التربية والتعليم وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لذلك يتحتم على إدارة التربية والتعليم

(1) Wiig,OP, 1994, 134

(2) Tece, Strategies : For Managing Knowledge Asset the Role Firm Structure and Industrial Context. Long RangePlanning. (VOL (33, no.1), 2000, 34-35.

دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجهات إدارة التربية والتعليم، ومن أهم الممارسات في هذا المجال⁽¹⁾:

- استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة و تطويرها - تنظيم المعرفة و تقييمها - نقل المعرفة و استخدامها).
- حث الأفراد على التجريب والتعلم والملاحظة وتشجيع مثل هذه الأنشطة.
- الاعتناء بالمبدعين و قبول أفكارهم و تشجيعهم.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافآت.

* القضية الخامسة: توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها:

إن توظيف المعرفة في إدارة التربية والتعليم يسهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية والابتكار وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارساتهم أكثر توافقاً مع معطيات العصر، ومن أهم الممارسات في هذا المجال:

- إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.
- أن تربط الإدارة بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك.
- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة لجميع الأفراد.
- تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.

ثانياً ممارسات سلبية ومعيقة:

ويقصد بها جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين والعاملين بإدارة التربية والتعليم و تحول دون تحقيق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقاسمها والتشارك فيها وتتناول الباحثة هذه الممارسات من خلال القضايا الخمس التالية⁽²⁾:

* القضية الأولى: القيادة وأساليب الرقابة التقليدية:

في المنظمات التقليدية تكتسب المعرفة بشكل مجزأ وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها، وتعجز

(1) على السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد (2) العدد (2)، القاهرة، 1997، 161.
(2) Nonaka & Takeuchi, Op, 2004, 68.

القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم عن توظيفها والاستفادة منها وتصبح إدارة التربية والتعليم خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم بعضاً، وعن الجسد الرئيسي للإدارة ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذه القضية⁽¹⁾:

- القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي في الإدارة.
 - عدم تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف.
 - نقص دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.
 - التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل وهذا يعيق المشروعات الطليعية.
- * القضية الثانية: عدم قبول التغيير (رفض التغيير):

التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة، ولكن من أخطر ما توجهه المنظمات وخاصة إدارة التربية والتعليم عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطياتهم الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- مقاومة الأفراد للتغيير حفاظاً على هويتهم الذاتية أو عدم قدرتهم على فهم الأفكار الجديدة.
- عدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسئوليات الإضافية.
- نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها.
- خوف الأفراد من فقدان أهميتهم الوظيفية مما يدفعهم للاحتفاظ بمعرفتهم الضمنية وعدم التصريح بها.

* القضية الثالثة: غياب الثقافة التنظيمية:

إن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتوليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء الصرح المتعلم وهي الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ولكن غياب هذه الثقافة يحول دون التقدم في مجال المعرفة، مما يجعل إدارة التربية والتعليم عاجزة عن تحقيق الأهداف المتوخاة منها، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة.
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- ضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات.

(1) Tece, Op, 2000, 35-54

* القضية الرابعة: قصور أنظمة الاتصال:

إن أي قصور في هذا المجال يعيق التمكين من المعرفة ويعكس أثرًا سلبيًا على إدارة التربية والتعليم، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا.
- عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال.
- الاكتفاء بأنظمة الاتصال الموجودة بإدارة التربية والتعليم وعدم السعي لتطويرها.
- عدم تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.

* القضية الخامسة: الافتقار إلى التكامل والترابط بين الأنشطة:

لا بد لإدارة التربية والتعليم من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها، وبين البرامج والأنشطة والعاملين، بحيث تصبح إدارة التربية والتعليم خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق استراتيجية متكاملة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.
- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات غير متعاونة.
- عدم تنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها.
- إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام^(١).

(١) علي السلمي، مرجع سابق، ١٩٩٧، ١٦٣.