

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

إدارة المعرفة

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

- مقدمة:

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وسلعة إستراتيجية وخدمة ومصدر للدخل ومجال للقوى العاملة.

ولابد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بشكل صحيح. فإدارة المعرفة تُعرف بأنها:

- العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي.
- عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع.
- إن الخبرة والإشراف هي إحدى وسائل نقل المعرفة باستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة، وان أساس

إدارة المعرفة

اقتصاد المعرفة هو الإدارة للطعم والتكنولوجيا.

- هناك عوامل أساسية للاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي،
 - التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية جعل من عملية المشاركة بالمعرفة أكثر سهولة وسرعة إضافة لربط الأفراد بشبكات اتصالات كان الغرض منها اكتساب المعرفة والمشاركة فيها.
 - التحول الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية للموارد المعرفية، ومنها رأس المال المعرفي الذكائي أدى إلى توجه تلك الدول لتقييم الموارد المعرفية وكيفية توظيفها واستخدامها استخداماً أمثل.
 - الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية يوضح مدى سعي الدول لإيجاد بيئة ونظام يبحثان عن معرفة جديدة وتوظيفها في مكان وزمان صحيحين وقد ظهر مفهوم إدارة المعرفة في بداية العقد الأخير من القرن الميلادي الماضي كأحد المفاهيم الحديثة التي تستهدف جمع وتنظيم وتصنيف الموارد المعرفية المتضخمة والمبعثرة وغير الموثقة في المنظمات والمؤسسات وتوفيرها للموظفين وأصحاب القرار؛ مما يسمح بالاستفادة القصوى من تلك المعارف لتبسيط العمليات وخفض التكلفة وتحسين الجودة؛ مما ينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء.
- وتعد تقنية المعلومات محور رئيس تعتمد عليه إدارة المعرفة، وقد تطور

إدارة المعرفة

هذا المفهوم كثيراً خلال السنوات الماضية نتيجة تطبيقه في كبري المؤسسات والمنظمات الدولية وظهرت نتائج استخدامه عليها بشكل ايجابي.

ويُعد مجال إدارة المعرفة من المجالات الناشئة حديثاً والتي تركز على الاهتمام المتزايد بالمنظمات المعتمدة على المعرفة؛ لذا تنشأ مشكلة أساسية في هذا المجال تتعلق بمحاولة مد جسور العبور من النظرية إلى التطبيق وتقريب المسافة بينهما من خلال مساهمة الباحثين بتقديم الأطر والنماذج الحديثة التي يمكن تطبيقها في هذا المجال وعلى اعتبار أن المعرفة مورد إستراتيجي حرج وهام.

ومن أمثلة هذه النماذج الحديثة نموذج حلقة القيمة الذي قدمه مايكل بوتر في كتابه المشهور بعنوان "الميزة التنافسية" وذلك خلافاً للنماذج التقليدية للإدارة التي ركزت على مجموعة الموارد المادية فقط مثل المواد الأولية والآلات والمعدات ورأس المال.

وتعتبر تقنية المعلومات المحور الرئيس الذي تعتمد عليه إدارة المعرفة وقد تطور المفهوم كثيراً خلال السنوات الماضية نتيجة تطبيقه في الشركات الضخمة والمنظمات الدولية وظهرت نتائج استخدامه عليها بشكل ايجابي. وقد ركزت بعض المؤسسات والمنظمات على إدارة المعرفة الجايئة وإيجاد أرباح جديدة منها.

إدارة المعرفة

ومن ذلك ما قامت به شركة (Dow Chemical) الأمريكية عندما جمعت ونظمت كل ما يتعلق ببراءات الاختراع التابعة للشركة (٢٥,٠٠٠ براءة اختراع) في قواعد بيانات خاصة وشجعت الموظفين على استكشافها والاستفادة منها في تحقيق أرباح إضافية.

وقد نجحت التجربة في زيادة العوائد المادية للمؤسسة؛ مما جعلها توسع التجربة لتشمل بقية ممتلكاتها الفكرية والمعرفية.

وركزت شركات أخرى على استخدام إدارة المعرفة الضمنية حيث قامت شركة (Skandia AFS) السويدية من عمل نظام لتوثيق تجارب موظفيها أثناء تقديمهم خدمات مالية جديدة بشكل يسمح بمشاركة بقية الموظفين وإطلاعهم عليها ودراستها والاستفادة منها، واستطاعت الشركة تقليص فترة تحقيق الربح إلى ستة أشهر من تاريخ تقديم الخدمة بدلاً من سنتين قبل استخدام نظام إدارة المعرفة.

كما أن هناك شركات نجحت في استخدام نظم لإدارة المعرفة الجلية والضمنية وراوحت بينها لتعزيز ميزاتهما التنافسية.

وقد جذبت إدارة المعرفة اهتمامات عديد من المتخصصين في مجالات عدة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة

فهناك من نظر لها كمصطلح تقني والبعض تناولها من زاوية أنها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي اقتصادي والبعض ركز على إعطاء مفهومها من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق.

- تطور إدارة المعرفة:

يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها أمناء المكتبات والعلمين والفلاسفة والكتاب والمؤلفين وغيرهم. ولا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً.

فبدون أي شكل (نموذج) لإدارة المعرفة لا تسبب... المؤسسات أو المنظمات أن تعمل بشكل مريح..

والحقيقة تتمثل في أن المؤسسات تتكون من أشخاص يستخدمون المعلومات وهي أكثر النماذج الأولية لإدارة المعرفة (أو سوء إدارة المعرفة حسب وضع الحالة).

والمعرفة التي حصلوا وحافظوا عليها في أي منظمة أو مؤسسة هي واحدة في أكثر أصولها الهامة، كما أن الكيفية التي تحصل بموجبها المنظمات أو المؤسسات على المعرفة واستخدامها تزود الأساس أو القاعدة لإدارة المعرفة.

وفي الوقت الحاضر حيث نعيش في بيئة عصر المعلومات والاستخدام

إدارة المعرفة

المتزايد للحواسيب وشبكات الانترنت، نحتاج إلى مجهود مدروس ومنظم لكيفية التعامل مع العمليات المالية، خاصة في محيط منظمات الأعمال المعقدة والمتزايدة حجماً وكماً.

واعترافاً بالأهمية الحساسة لهذه التكنولوجيات في إدارة المعرفة فإن مصطلح "تكنولوجيا المعرفة"، يستخدم بشكل كبير للتعبير عن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لدعم إدارة المعرفة.

- مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:

أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من الدراسات إلى أن المنظمات والمؤسسات التي اعتمدت علي هذه المبادرة قد حققت العديد من الفوائد منها:

- **تحسين عملية اتخاذ القرارات:** إذ يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطي والديناً وباستخدام موارد أقل ويشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا.
- **تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل:** إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- **يصبح الموظفون والعاملون أكثر قدرة علي المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة منها:** ونتيجة

إدارة المعرفة

لذلك يصبحوا قادرين علي طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلي تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

◦ يصبح الموظفون والعاملون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوي وطبيعة المنتجات والخدمات واحتياجات العملاء وسياسة المؤسسة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين علي أداء وإنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون بصفة مستمرة علي تصحيح الأخطاء دون حاجة لتدخل المشرفين.

◦ يصبح الموظفون والعاملون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي ويصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم علي الآخر وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدي الآخرين.

◦ تصبح قدرة المؤسسة أو المنظمة علي إرضاء العميل أكثر وأفضل: ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلي.

◦ العمل علي تحسين العمليات الداخلية: وهذا يؤدي لخفض التكاليف.

إدارة المعرفة

- العمل علي تحسين الإبداع داخل المنظمة أو المؤسسة: والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالزيادة، والإبداع لا يقتصر فقط علي توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.
- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
- تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحي أخرى.
- جعل العمل أكثر أهمية وذو فاعلية عالية.
- مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال الاشتراك في التجربة.
- المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص.

- ماهية ومفهوم إدارة المعرفة:

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتضحت أهميتها في كونها المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح، فالحاجة إلي النظر في المعرفة وإدارتها قد أزداد بشكل كبير علي أنها حقل مستقل يجب أن يتم معالجته بمنهجية علمية واضحة، وأصبح النظر إلي المعرفة- رغم أنها غير ملموسة في كثير من الأحيان- علي إنها ذات قيمة كبيرة وتعد من الأصول الاستراتيجية.

إدارة المعرفة

وتعود بداية ظهور هذا المفهوم إلى دون مارشاند "Don Murchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها مرحلة نهائية من فرضيات متعلقة بتطور نظم المعلومات.

كما تنبأ دركر "Durcker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م، 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 تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام ١٩٩٩م، خصص البنك الدولي ٤٪ من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

وبذلك يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك

إدارة المعرفة

بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه، ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
 - تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
 - إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
 - اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
 - استخدامها وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
 - استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
- وَمَا سَبَقَ فَقَدْ تَعَدَّدَتِ التَّعْرِيفَاتُ وَالْمُفَاهِمَاتُ الَّتِي تَنَاوَلَتْ إِدَارَةَ الْمَعْرِفَةِ وَفِيمَا يَلِي إِشَارَةٌ لِبَعْضِ مَنْهَا،
- **سيفي بي Sveiby**: إدارة رأس المال الفكري.
 - **ويج Wiig**: تتطلب إدارة المعرفة التركيز على بعدين هما:

إدارة المعرفة

- المعرفة ذات القيمة المتوفرة أو المشكلة التي ينبغي الحفاظ عليها واستخدامها لإدارة الأفراد والمنظمات.

- العمليات المرتبطة بمعالجة المعرفة مثل الإبداع والتطوير، والتنظيم، والتمويل والتطبيق.

والإدارة المعرفة ثلاثة أفاق وكمرها ربع هي:

- مجال الأعمال الذي يركز على لماذا يجب على المنظمات والمؤسسات الاستثمار في مجالات المعرفة.

- مجال الإدارة والذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

- مجال العمليات الفعلية والذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على المعرفة.

◦ *Wikipedia*: مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل لوجود، ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة.

◦ **صاحبة عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني**: جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الكلية والتي تعتبر ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع

إدارة المعرفة

القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية.

◦ **علي السلمي:** عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلي تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة مثل: خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها، بهدف مشاركة المعرفة في أكفاء صورة للحصول علي أكبر قيمة للمنظمة.

◦ **David Skyrme:** الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

◦ **الكبيسي:** المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة؛ لاكتساب وتخزين المعرفة وتوزيعها لتنعكس علي عمليات الأعمال للوصول إلي أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد.

◦ **Wenig:** تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة التي تركز على

إدارة المعرفة

كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة وخبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة، والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها.

◦ *Malhorta* : تتعلق إدارة المعرفة بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرات وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وهي تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الاستمرار من خلال الامكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري.

◦ *KPMG* مؤسسة : المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها.

◦ *ستودين*: تسعى إدارة المعرفة لتحقيق المثالية لإدارة الأصول الثقافية لدى المنظمة أو المؤسسة سواء أكانت تطبيقات أو منتجات

إدارة المعرفة

لمؤسسة أو ضمنية.

- *Levin & Hirsch* : إطار عام يشكل مظلة للمنظمة.
- **المطيران**: مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها، ونشرها بأكبر قدر ممكن أو أنه آلية تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة وأنظمتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل الاتصالات الحديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الانترنت والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة (الجوال- موبايل).
- *David Skyrme* : الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة أو المؤسسة.
- *Allee* : إدارة نظامية صريحة واضحة لأنشطة وممارسات وسياسات وبرامج داخل المنظمة أو المؤسسة ترتبط وتتعلق بالمعرفة. وينبغي أن تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على إنبات المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم وتعزيز الأداء المنظمي وخلق القيمة.

إدارة المعرفة

- *Chou*. عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة؛ بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية لإكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.
- *Delong*: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، وبذلك رأي أنها عملية مؤسسية تستهدف تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.
- *Liew*: يُعد من المفاهيم البينية التي يمكن لأي مجال أو تخصص علمي تناوله وهو ما يفسر الغموض والتشويش حول المفهوم في هذا السياق.
- **الثبوتي**: ذلك الإطار الذي تنظر المؤسسة من خلاله إلى عملياتها على أنها عمليات معرفية، تلك العمليات الخاصة بإنتاج المعرفة وتوزيعها وتحديثها واستخدامها، كما أنها تلك العمليات التي تهتم بتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع أعمال المؤسسة أو المنظمة.
- **ألعلي وأخران**: ركزا على المعرفة التي تحقق قيمة مضافة، وذلك عند

إدارة المعرفة

النظر إلى إدارة المعرفة على أنها: "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تستهدف تحقيق إضافة قيمة للأعمال من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في وثائقها وقواعد بياناتها أو في عقول العاملين".

◦ **البيلاوي، وحسين:** "إدارة عمليات المعرفة لتدعيم العمليات الإدارية، ويتضمن ذلك إدارة الأنشطة مثل: استخدام وتوزيع المعرفة، وذلك بهدف تدعيم قاعدة المعرفة التنظيمية أي إدارة المعرفة الجديدة وتقييم المعرفة الحالية".

◦ **مصالح:** عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعة من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة، مما يزيد من إنتاجية الجامعة".

◦ **Newman:** مجموعة عمليات تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

— إدارة المعرفة —

ومن خلال العرض السابق لإدارة المعرفة تتضمن،

◦ العمل لتعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وتتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل العقول عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

◦ ترتبط بوظيفة تخطيط وتنظيم وتوجيه واستثمار المعرفة المتاحة والمنبثقة؛ بهدف تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة والعمل على اكتساب ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة، فتطبيقها بنجاح في أية منظمة للأعمال هو عامل جوهري لنجاحها حاضراً، وضمان استمرار نجاحها وربما تفوقها في المستقبل القريب والبعيد.

◦ تقديم مادة عالية المستوى والجودة في مجال إدارة قواعد البيانات، وتعني العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وبذلك يمكن تعريفها إجرائياً فيما يلي،

◦ عملية مستمرة تشتمل علي عدة أنشطة تستهدف الوصول للمعرفة وتطويرها، والتعريف بها واستخدامها، والاحتفاظ بها؛ بهدف تحسين

إدارة المعرفة

مستوي الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين قدرات الأفراد العاملين
لمسايرة التطورات الحادثة في كافة المجالات في المجتمع والبيئة
المحيطة بالمؤسسة.

○ الإدارة التي تبحث فيما لدي عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة من
معارف أو تقوم بجمعها من خلال السجلات والوثائق واستخلاص
المفيد منها، ثم تنظيمها حتى يسهل استخدامها وتحقيق المتوقع منها؛
بما يؤدي إلي تحسين مستوى الأداء ونجاح العمل وتقليل الفاقد
والتكاليف وبذلك فهي نظام متكامل لها مدخلات وعمليات
ومخرجات متوقعة منها.

- إدارة المعلومات:

حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً، ويهتم هذا
الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل للمعلومات، وتوفير الأمان والسرية
للمعلومات، ونقلها وتوصيلها لمن يحتاجها و تخزينها واسترجاعها عند الطلب.
وإدارة المعلومات عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا
المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة
لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.
وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسب

إدارة المعرفة

والمعلومات الصوتية والصور وما إلى ذلك ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات وحدائتها ودقتها وسرعة تجهيزها وتكلفتها وتخزينها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات ودراستها وتعلمها ومعناها وفهمها ليست موضوعات مركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي.

ومن الواضح أن لإدارة المعلومات الجيدة دوراً مهماً تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المجتمعات من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة وجمع المعرفة وتصنيفها وتطوير مراكز المعرفة وضمان انسياب المعرفة فيها وما إلى ذلك.

وبذلك فإدارة المعلومات كمصطلح علمي انتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات وإدارة الأعمال وغيرهما من التخصصات العلمية المختلفة.

أما في الجانب الأكاديمي فقد ظهرت برامج أكاديمية في جامعات تمنح درجات علمية (بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه) في إدارة المعلومات، وكما هو معروف إن ظهور برامج أكاديمية في أي تخصص من التخصصات يؤدي إلى تطور التخصص ونمو معارفه لما يرافق هذه البرامج من بحوث علمية واكتشافات متنوعة.

وتتمحور المقررات الدراسية التي يتوجب على طلاب إدارة المعلومات

إدارة المعرفة

دراستها حول نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية للمعلومات.

وفي الجانب التطبيقي تتعلق عملية "إدارة المعلومات" في الوقت الحاضر أساساً بنظم المعلومات واستخدامها في إنتاج وبيت وتوصيل المعلومات للأفراد في المجتمعات المختلفة.

كما يتعلق بدراسة وتفهم استخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات.

وفي هذا المجال هناك عدد من المصطلحات الفرعية مثل إدارة الوثائق وإدارة الأرشيف وإدارة المجموعات ومصادر المعلومات وما إلى ذلك والتي تشكل جوانب الاهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات.

العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة؛

لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و"إدارة المعلومات" بالنسبة للعديد من الناس وذلك يبدو منطقياً حين يخص الموضوع غير المتخصصين، فمسوق تكنولوجيا المعلومات يعتبر الماسح الضوئي (Scanner) تكنولوجيا رئيسة لإدارة المعرفة لأنه ضروري لتقاسم المعرفة؛ لذا فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات.

وفي هذا المجال أشار دانهم غراي أن التعامل مع (البيانات أو

إدارة المعرفة

كما هو الحال مع المعلومات، فهناك جزء كبير من المعرفة المفهومة ضمناً (معرفة ضمنية) وهي معرفة غير قابلة للتمثيل وتتوافر في عقول الأفراد فقط. وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة أسس مهمة للغاية فهي تشتمل على مهارات المتخصصين في مجال المعلومات مثل أمناء المكتبات، حيث يتولوا تصنيف المعلومات وأوعيتها وتسجيلها في كشوف وإدارة قواعد البيانات النصية واستخدامها وإدارتها ولكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك فتحتاج لعمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة نظم تتيح:

- انسياب المعرفة من "صاحب المعرفة" إلى المستخدم.
- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جديدة.
- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة (مورد متنامي وليس مستنفذ).
- طرق لقياس وتطوير قدرات المنظمة.

- العلاقة بين إدارة المعرفة والمعلومات:

إن عملية التفرقة بين إدارة المعرفة والمعلومات عملية صعبة وتحتاج إلى تحليل وبحث مستفيض، حيث أن هناك الكثير من الباحثين ممن لا يجد أي اختلاف بين المصطلحين.

إدارة المعرفة

وهناك آخريين منهم يعتبروا إن المعلومات وإدارة المعلومات هي الأساس لإدارة المعرفة. فمنهم من يرى أن إدارة المعلومات وإدارة المعرفة مصطلحات مترادفة في الواقع التطبيقي حيث أن الأدوات والأنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات والمعرفة متماثلة ومتشابكة؛ لذا ليس من السهل التفريق بينها.

ويتضح ذلك من خلال استخدام نظم مخازن البيانات والتنقيب عن البيانات عن جمع وتخزين وتحليل واستخراج المعلومات منها وكذلك نشر المعرفة في كافة أجزاء المنظمة، وقد ذكر ديفيد *David* أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات إدارة واحدة ويقول أن العلاقة بينها تماماً كعلاقة إدارة المعلومات بإدارة المعلومات أي أنهما شيء واحد.

- الحاجة إلى إدارة المعرفة والمعلومات:

تواجه المنظمات المعاصرة بشتى أنواعها سواء كانت على المستوى الرسمي أم غير الرسمي العديد من التحديات لاسيما وأنها تعاني بنية متسارعة وصغيرة باستمرار من ناحية، وكبيرة التعقيد من ناحية أخرى، وعليه فإن الحاجة إلى إدارة المعرفة والمعلومات التنظيمية تظهر من خلال العوامل التالية:

• زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

إدارة المعرفة

- محاولة الوصول إلى طرق وأساليب جديدة في العمل وأداء المهام.
 - محدودية الموارد والوقت لدى المنظمات لاكتساب المصادر للإنتاج أو خدمات مختلفة منها المعرفة والمعلومات حول البيئة الخارجية.
 - التحول في التوجهات الإستراتيجية لدى مؤسسات القطاع العام ويظهر ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالجوانب التكنولوجية المختلفة المتعلقة بنظم إدارة المعرفة والمعلومات.
 - معظم أنشطة وأعمال المنظمات تعتمد على المعلومات كقاعدة لها وخصوصاً عملية اتخاذ القرارات.
 - السرعة في الوصول إلى المعلومات وتحقيق الكفاءة في الاستخدام والتكلفة لمصادر المعلومات.
 - التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات ذات التعليم المستمر ومن ثم منظمات المعرفة.
 - انتقال المؤسسات الحكومية إلى الاستراتيجيات الإلكترونية وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات للأفراد.
- النظم المعلوماتية الداعمة لإدارة المعرفة:**
- **النظم الخبيرة:** تستند إلى تقنية تمثيل و تخزين المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد.

إدارة المعرفة

ويتم تمثيل المعرفة بواسطة مهندس المعرفة الذي يقوم بنمذجة المعرفة المكتسبة من خبراء المجال وكتابتها ببرنامج حاسوب أو بخوارزمية يستطيع من خلالها الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات المستعمل غير الخبير لاحقاً. ويتكون هيكل النظم الخبيرة من قاعدة المعرفة، والذاكرة العاملة، وآلة الاستدلال ومهندس المعرفة، وخبير المجال والمستفيد النهائي.

وتعالج النظم الخبيرة عدة أنواع من المعرفة منها: المعرفة الإجرائية، والمعرفة الإعلانوية والمعرفة حول أنواع أخرى من المعرفة وكيفية استخدامها، وتستخدم النظم الخبيرة بمختلف التطبيقات وتُعد من الأدوات المهمة التي تستخدمها إدارة المعرفة لاكتساب وتمثيل وتخزين المعرفة.

• **الشبكات العصبية:** تُعد من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الصناعي وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازية ومحاكاة عمل الدماغ وتحديداً عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها. وهي تعمل وفق المنطق الغامض (غير الخوارزمي) الذي يطرح الحقائق بمنطقها النسبي وليس المطلق.

ويمتاز أسلوب الشبكات العصبية بالقدرة على النمذجة الإحصائية واكتشاف العلاقات النمطية وبالتالي يمكن بواسطة الشبكات المحوسبة اختيار الأساليب الإحصائية الدقيقة.

إدارة المعرفة

كما تمتاز الشبكات العصبية المحوسبة من النظم الخيرة بقدرتها على التعلم من خلال خلق قواعدها الخاصة وفق منهجية محددة وتعزيز هذا المنهج عبر التدريب، بالإضافة إلى المرونة العالية التي تتمتع بها وبقدرتها على تقديم حلول مناسبة بالرغم من وجود قيود على محيط عملها.

ومن النظم الأخرى المهمة في حقل الذكاء الصناعي تقنيات إدراك النصوص التي تقدم حلولاً سريعة من خلال الاعتماد على نصوص وإدراك لحالات عملية ذات علاقة بمشكلة تتطلب قراراً غير هيكلية أو شبه هيكلية (غير مبرمج وشبه مبرمج).

- **المدخل الثاني:** إدارة المعرفة هو تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل موجود أو فرق عمل افتراضية يتم تجميعها من داخل أو خارج المنظمة بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات إستراتيجية حاسمة.

والمهم هنا أن فرق العمل الافتراضية تكون من أفضل العقول وأرقى الخبرات وأن تتشكل وتعمل على تحقيق إنجازات محددة ونتائج مهمة، دون النظر إلى مكان أو جنس أو ثقافة الأفراد الذين تستعين بهم المنظمة.

إدارة المعرفة

ويركز المدخل السلوكي على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي مع اكتساب استثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل إيجاد ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز على عملية تراكم وإيجاد واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

وفي هذا السياق لا بد من التركيز على عمل إدارة المعرفة ليس هو التقنيات والتقنيات المعلوماتية المحوسبة بالضبط وإنما هو تخطيط وتنظيم ما أنتجته أو تقوم بتخزينه واسترجاعه هذه التقنيات المتقدمة ومعالجته. لذلك يبقى البعد التقني لإدارة المعرفة إلى جانب البعد الإنساني السلوكي الذي يتعاطى مع هذه التقنية ويعد بمثابة المنجم الثرائي تستخدمه الإدارة؛ لتحقيق أهدافها.

وبذلك فإدارة المعرفة هي أكثر من التقنية الرقمية والتقنية هي بوضوح جزء من إدارة المعرفة.

وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة ومن شبكات اتصالات محلية وإقليمية وكونية مثل الانترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية وبنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة

ولقد أدمجت إدارة المعرفة التقني بالإنساني والمموس بالافتراضي، والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني والمعرفة المتراكمة التي تمتد بجذورها في أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التي يجري استيرادها بوسائل شرعية وحررة عبر القنوات الإلكترونية أو بالعقول التي يتم طلبها وشراؤها لتميزها في مجال التخصص بغض النظر عن الجنسية واللون والعرق.

فإدارة المعرفة ليست مجرد أفكار أو مظاهر وانطباعات وإنما حقيقة تتجلى في منظمات ومؤسسات وقد غيرت هذه الحقيقة طبيعة وبنية العملية الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة، كما غيرت من طبيعة ونوع أنشطة الأعمال من إنتاج وتسويق ومالية.. الخ.

فهذه الوظائف لا يمكن أن تنفذ في عالم اليوم من دون معرفة بالتسويق، ومعرفة بالمستهلك، ومعرفة بالسوق.. الخ، فأصبحت المعرفة وأدواتها من نظم حاسبات آلية وانترنت وشبكات نكية هي التي تقود عمل وحركة الإدارة في كل مجالات الأنشطة الأساسية من اقتصاد وتجارة ومال وأعمال.

- مبادئ إدارة المعرفة:

يُعد فهم المعرفة الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال، وهناك خصائص أو صفات للمعرفة وأدوات وأساليب من أجل إجراء أفضل لتطوير وتنمية المعرفة في المنظمة أو المؤسسة.

إدارة المعرفة

وقد ذكر عن رئيس وزراء المملكة المتحدة ونستون تشرشل أنه قال: أن
إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقل.

فالمعرفة قابلة للتلاشي وذلك لأن مستودع خبرة الحياة محدود بسبب
التطور الهائل والسريع في التكنولوجيا والخدمات المتنامية والمستمرة في
السوق ولا يستطيع أحد أن يخزن المعرفة لان الأفراد والمؤسسات والمنظمات
يجب أن تعمل بصفة مستمرة على التجديد وإعادة التزوّد والتوسع بشكل
مستمر لإيجاد المزيد من المعرفة المتطورة.

وهذا الأمر يتطلب تحديث جذري وجوهري لمعادلة المعرفة القديمة وهي:
المعرفة = السلطة؛ لذا يجب المشاركة والمساهمة في المعرفة حتى تتضاعف
وتنتشر بشكل واسع.

فالانتشار الواسع للمرجعية غيّر من الطبيعة التنافسية والممارسة
العملية من اجل بيان كيفية شمول مفهوم مشاركة المعرفة، فمن المهم تفهّم
الكيفية التي تشكل فيها المعرفة، والكيفية التي يتعلم فيها الأفراد استخدامها
بحكمة ومع ذلك هناك عدة مبادئ للمعرفة نذكر منها ما يلي:

- إن إدارة المعرفة مكلفة؛ لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل
الأفراد واستخدام التكنولوجيا.

إدارة المعرفة

- تتطلب إدارة المعرفة مدراء مدركين وواعين للمعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة اكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما تكتسبه من تدرج وظيفي داخل منظمة أو مؤسسة واحدة.
- تعنى إدارة المعرفة بتحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول للمعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- تعتبر المعرفة قوة *knowledge is power*.
- تعتبر المعرفة مفهوماً عائماً بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل انفرادي.
- أن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- أن المعرفة تسعى للاستمرار، حيث تريد أن تكون دائمة ومستمرة كاستمرار الحياة.
- أن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- إن اتصاف المعرفة بالرونة يعتبر أمراً مفضلاً حيث أن النظم القابلة

إدارة المعرفة

للتكيف تؤدي إلى الإتقان، ويصبح معدل النمو للنظم غير المركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.

◦ لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً؛ حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.

◦ أن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضع بعض المعرفة أو تفنى. تماماً كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام طرق قديمة للتفكير يؤدي لتراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تسهم في القدرة على نمو وتطور المعرفة.

◦ أن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل انفرادي، فالمعرفة عملية اجتماعية تعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية.

◦ لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم. فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة، فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها.

إدارة المعرفة

• لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث أنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة وبعده طرق مختلفة.

• أن الكيفية التي تعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تداربها، حيث أن مسألة المعرفة يمكن أن تمثل نفسها بعدة طرق، فعلى سبيل المثال إن الاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة مبنوية تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف والاهتمام بالمشاركة في المعرفة يؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال وإن التركيز على أهلية المعرفة يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة.

وقر صرو (أفنبورت) حرة بباوى لها تتمثل فيما يلي:

• أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدة أنشطة مثل:

- تصميم الملفات ونقلها إلى أنظمة الكمبيوتر.

- تحرير الملفات وتحميلها على قواعد المعلومات.

- تطوير تصنيفات المعرفة.

- تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة.

- تعليم وتدريب العاملين والموظفين على استخدام المعلومات وتبادلها.

• تتطلب الإدارة الفاعلة تهجين العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي

إدارة المعرفة

في إنتاج المعرفة.

- تحتاج إدارة المعرفة إلي مدير.
 - تتطلب إدارة المعرفة خرائط للمعرفة، وليس نماذج لها، كما تتطلب سوقاً للمعرفة أكثر من حاجتها إلي سلطة.
 - تحتاج إدارة المعرفة إلي تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو الآلة.
 - إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.
 - إدارة المعرفة تتطلب عقود لتبادل المعرفة.
- وقد حرو ممدوح عبر (العزیز رفاهی) (الباوی) (التالية):
- إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية: المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال تشمل ما يلي:

- الحصول على المعرفة وإعداد الوثائق ونقلها لنظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطوير بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.

إدارة المعرفة

- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما 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 فيمكن أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة تماماً مثل تحديد قيمة الجودة، فالمنظمة هي التي تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

• 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

فنظم الاتصالات والحواسيب 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 بقدر يسمح

إدارة المعرفة

باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

◦ **إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا:** المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة كما تتحدد سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.

◦ **تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة:** تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة- إلا بعد أن تحدد بوضوح مسؤوليات أداء وظائف المجموعات 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 معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

◦ **فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر**

إدارة المعرفة

منها فوائده في التدرج الهرمي للمعرفة: حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط للمعرفة بقدر 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 نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

• مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أنفعاً غير طبيعية: فيتساءل حاملي 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

إدارة المعرفة

أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين.

وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء، ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

◦ إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي: من الضروري توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير منتج وعمليات أخرى يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعادة التسعير وإعداد الأوامر.

فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فيجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، وبصفة عامة فأكثر 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.

إدارة المعرفة

◦ الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، فالوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب 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 المعرفة وخلال استقبالها، والتفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ويعتبر ذلك ذو أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية.

◦ إدارة المعرفة عملية مستمرة ليس لها نهاية : فهي مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل، ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، وهناك سبب يجعلها ليس لها نهاية وهو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً، وكذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمدراء والمهنيون الجدد لديهم احتياجات متجددة للمعرفة.

إدارة المعرفة

فهذا 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.

◦ **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 لديهم؟ ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟

كما أن العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، وذلك لأن يتم نقلهم بسرعة أكبر لوظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة استخلاص المعرفة بصورة جيدة وتؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد تركهم لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيعة في المنظمات فيمكن أن تتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة

- أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها وأن الهدف الأساسي لها يتمثل في توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلي أسلوب علمي يخدم أهداف المؤسسة أو المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلي تحقيق الأهداف، إذ تركز علي أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل علي توفير الامكانيات والقدرات المميزة.

وهذا يعني أن إدارة المعرفة تعمل علي توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات تنعكس علي سلوك الأفراد وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم. وبذلك تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات وهي علي النحو التالي:

○ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة؛
لتستخدم في الوقت المناسب.

○ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

إدارة المعرفة

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة أو في المؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية.
- نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛ مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة بتقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المتوقعة والمطلوبة وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة.
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة أو المنظمة وتقديم منتج وخدمة مبتكرة بصفة مستمرة.

إدارة المعرفة

- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك بممارسات وأساليب مختلفة تتبناها المنظمة أو المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات تطوير المنظمة أو المؤسسة؛ لتلبية متطلبات التكيف والتوافق مع التغيير في البيئة المحيطة بها.
- وبذلك تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية،
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو المنظمات: تُساعد إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي قد تواجه المؤسسات أو المنظمات والتي قد تضعف كفاءتها أو تضيع وقتها وأموالها أو تقلل الخدمات التي تقدم للجمهور، فالمعرفة التي تنتج من أبحاث ودراسات أو بيانات تكون أكثر توظيفاً وتطبيقاً في بناء استراتيجيات ورسم سياسات وصناعة واتخاذ قرارات.
 - تمويم أداء الأفراد والمنظمات والمؤسسات: يصعب قياس الأداء الوظيفي ومقارنته ما لم تتوافر المعايير والمؤشرات العلمية والتي يتم التوصل إليها عن طريق البحث وتوظيف النظريات ومن ثم توصيلها للإدارة العليا بالمؤسسة.

إدارة المعرفة

◦ استثمار المهارات والقدرات العلمية: عندما يتم تحويل المعرفة إلى مهارات وقدرات عملية أو تترجم إلى سلوكيات وعلاقات وتفاعلات إنسانية، تصبح استثماراً حضارياً واقتصادياً وإدارياً، وإن صعب قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال نتائج ملموسة متخصصة على المدى القريب أو المتوسط.

وبذلك يمكن التطبيق العملي للإدارة المعرفة للانتقال والتمول إلى الإدارة المتميزة من خلال:

- القيمة المعرفية العالية للعملاء وتفعيل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة أكبر واستخدام عملية القرارات لخلق معارف جديدة.
- تنظيم البيانات والوثائق والمستندات والسياسات والإجراءات، مع تنشيط خبرة وتجارب الأفراد العاملين في المؤسسة السابقة.
- تعميق أسلوب المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، الإدارة المساندة، الاتصالات المفتوحة، استراتيجيات الثقة والتدريب، التطوير الشخصي والتنظيمي، قدرات الحماسة والدعم لدي كوادر الإدارة والوظيفة باستخدام إدارة المعرفة.

- خلق إدارة معرفة تنظيمية رسمية أكثر تواجداً واستخداماً وعمومية وفائدة في المؤسسة والتركيز على استراتيجيات المعرفة

إدارة المعرفة

عن طريق الاستثمار في التدريب، الاجتماعات ومحاضر الاجتماعات وكيفية تنظيمها وإعدادها، المعلومات الشخصية الناتجة من استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية الفردية للعاملين في المؤسسة، التطبيقات الشخصية في إدارة المعرفة.

- توضيح واستقصاء المعرفة المستقبلية عن طريق توثيق المشروعات وتطوير مقترحاتها، الاختراع وحقوق الطبع، خبرة الإداريين، الذاكرة الثقافية الكلية للمؤسسة.

- استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة وتقنياتها والتي تتضمن الموارد البشرية والوثائقية والمعلوماتية والتكنيكية والمستقبلية.

- ربط البرنامج التدريبي بكافة الأفراد العاملين والعاملين بمستندات ووثائق كمصدر للمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية لربط الأفراد والعاملين بشبكات المعلومات.

- تجميع المعرفة من مصادرها و تخزينها ثم إعادة استخدامها.
- جذب رأس مال فكري أكبر؛ لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة

إدارة المعرفة

بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المؤسسات أو المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- تجميع المعرفة من مصادرها وتخزينها ثم إعادة استخدامها.

إدارة المعرفة

- الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة لكافة الأطراف ذات العلاقة.
- تطوير وتجديد المعرفة بصورة مستمرة من معلومات وبيانات؛ لتواكب تطور المؤسسة ووضعها في مكان مناسب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة وتمثل فيما يلي:
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بسياسات الحكومة والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
 - التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة، ونشره ليتم استخدامه بشكل أكبر، وتعميم الاستفادة ببلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
 - دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة

- العمل علي زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة في المجتمع.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تُساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للأفراد المختصين في إدارة المعرفة.

- o تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- o توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.
- o الإسهام بتغيير السلوك نحو الأفضل.
- o تعتبر الدليل للعمل الجيد، وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها.
- o السعي لإيجاد القيادة القادرة علي بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة الأنشطة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- o تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- o تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة.
- o تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- o زيادة العائد المالي بتسويق المنتجات والخدمات بفعالية اكبر.

إدارة المعرفة

- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق توصيل الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

- أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة حيث تعد من الأفكار الحديثة والمعاصرة ذات الأثر الهام والفعال علي نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها أحدي المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها علي المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأجل تعبر بها المنظمة أو المؤسسة عما تريد الذهاب إليه في المستقبل ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وما يريده ويرغبه العملاء ومستوى المنافسة.

ولقد أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها في كافة المجالات بما فيهم التعليم وهذه الأهمية ظهرت بشكل واضح بعد متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة منها العولمة والقرية الصغيرة، الثورة المعلوماتية، التكنولوجيا والانترنت، فكانت إدارة المعرفة استجابة لهذه المتغيرات وغيرها الأمر الذي أدى إلي تشعب علم إدارة المعرفة وتعدد أنظمة تطبيقه.

إدارة المعرفة

وهذا يوضح أهمية وجود إدارة المعرفة في كافة المؤسسات والمنظمات؛ حيث تساعد في توظيف كافة الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص العمل، والاحتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة، فلم يعد أن يكون لدى المؤسسة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة.

فالمنافسة توسعت من المعلومات إلى المعرفة ومن أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة إدارة المعرفة الحديثة.

وبذلك تنضح أهمية إدارة المعرفة من كونها مكافئ أكثر حيافة للقيمة، وأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستخدمة وذلك للأسباب التالية،

- زيادة حدة المنافسة بالسوق وسرعة زيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالعميل والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات ذات المعرفة المتميزة وهنا استلزم المنافسة علي طرق وكيفية استقطاب هذه الكفاءات.

- تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ قرارات سليمة، وتحقيق التميز والارتقاء.

إدارة المعرفة

- المحافظة علي العملاء ذوي الولاء بالمؤسسة أو المنظمة.
 - تخفيض التكاليف وتحسين أساليب وطرق أداء العمل.
 - القدرة علي التكيف التنظيمي نتيجة لتغير قواعد وأسس العمل وافتراضاته.
 - جذب عملاء جدد.
 - تخفيض الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول علي معارف جديدة.
- وبذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادراتها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في عملية التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وهذا يوضح أهميتها في تحقيق ما يلي:

- طرق الحصول على المعرفة التي تعتبر أساس النجاح والتطور وتعتبر المعرفة حصيلة تراكم المعلومات الناتجة عن معالجة المعلومات، وعند الحصول على المعرفة ينبغي ترتيبها وتنظيمها وتخزينها باستخدام نظم المعلومات الإدارية.

- القدرة علي مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إدارة المعرفة

- الاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت، وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركات اتجاهاته.
- تُعد فرصة كبيرة للمنظمات أو للمؤسسات لخفض التكاليف ورفع جودتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة أو المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها المرجوة والمتوقعة منها.
- تُعزز قدرة المنظمة أو المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد علي الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تُعد أداة المنظمات والمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلي المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الذين هم في حاجة إليها عملية سهلة وممكنة.
- تُسهم في تحفيز المنظمات أو المؤسسات؛ لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات، وما

إدارة المعرفة

- سببته من تطور احتياجات جديدة.
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كمية معلومات كبيرة في ظرف جزء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

إدارة المعرفة

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة تغييرات البيئة غير المستقرة.
- إتاحة فرصة للحصول على ميزة تنافسية للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- عند جمع بيانات الطلاب ودرجاتهم فنجدها بيانات مجردة يتم وضعها في سياقات محددة والحصول على نتائج كبيرة وهامة.
- عندما نجمع بيانات متنوعة داخلية أو خارجية لمدرسة مثلا لمدة شهر فتعطينا صورة واضحة عنها.
- عندما تجلس في غرفة أخبار، وعندما تدخل مكتبة حديثة.
- عندما تعرض عليك آلاف التقارير المهمة في وقت واحد.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من

إدارة المعرفة

- الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة والمتوقعة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، وتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة أو المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة والمحددة من قبلها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات أو المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

إدارة المعرفة

- إتاحة الفرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة أو المؤسسة عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات أو المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- الفائدة من إدارة المعرفة:

- تمكك إدارة المعرفة من الفوائد ما يجعلها تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتحافظ على الإنتاجية ومخرجات العمل ومن هذه الفوائد:
- ألفة ورضاء العميل (المراجع) إلى أبعد ما يمكن.
- تقديم خدمة جيدة للعملاء.
- تحسين صنع واتخاذ القرار.
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل.
- الرضاء الوظيفي عند العاملين.

إدارة المعرفة

كما تهيئ إدارة المعرفة للقيادة العليا وصانعي القرار القدرة على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدمة الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء وجهد كبير. وتسعى إدارة المعرفة لاستيعاب التجارب السابقة وتستفيد منها وتحت على اخذ العبر منها، إذ إنها لا تتجاهل الأحداث السلبية حتى تتفادها في المستقبل وتأخذ الأحداث الإيجابية لتستفيد منها في إنجاز الأعمال والمهام في المستقبل.

- مميزات إدارة المعرفة:

- يمكن تلخيص قيمة نظم إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة في الآتي،
 - تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتره وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب كما يجب أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة بشكل سلس وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل ذلك.
 - تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتره وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمناً وتتكون هذه المعرفة من إجراءات

إدارة المعرفة

غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرف ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين حيث أن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المنظمة أقل عرضة لدوران الموظفين.

• تادية وظيفة إستراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرون بأنهم في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع.

وهناك ميزة إستراتيجية يطول بقاؤها وهذه الاستراتيجية تساعد في بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متمشية فقط مع نظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

- نتائج وفوائد تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة:

تحقق إدارة المعرفة والمعلومات مزايا وفوائد عدة للمؤسسات والمنظمات التي تقوم باستخدامها ومن هذه الفوائد:

إدارة المعرفة

○ الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية التي تعمل في المؤسسة.

○ السرعة في علاج المشكلات وحلها وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة.

○ زيادة مستوى أداء العاملين.

○ زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية.

○ زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم لأن إدارة المعرفة والمعلومات تؤدي لرفع

مستوى الأداء وتحقيق تكاليف وسائل الاتصال وتقليل الأعمال

الورقية التي يعتمد عليها في معظم الأعمال.

وؤلف *Pat Griffiths & John Ward* نولتر أخري تتمثل في:

○ تحسين إنتاجية العاملين.

○ تخفيض التكاليف.

○ زيادة مرونة المنظمة في الاستجابة للبيئة الخارجية.

○ تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويتوقع أن يتم تحقيق النتائج التالية بعد تطبيق إستراتيجية إدارة

المعرفة في المؤسسات أو المنظمات:

○ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من

الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.

إدارة المعرفة

- تحسين نوعية الخدمة المقدمة، عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، وتطوير أسلوب أدائها.
- تبني فكرة تنمية الإبداع بتشجيع مبدأ تدفق الأفكار وانسيابها بحرية تامة ودون عوائق.
- زيادة وتعظيم العائد المالي الناجم عن خلاصة الأصول المعرفية في المؤسسة عن طريق تسويق خبرات ومعارف الموارد البشرية العاملة فيها بفاعلية، نظراً لاعتبارها بيت خبرة متخصص في مجال عملها.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري أو المعرفي لتحسين طرق إيصال المعلومات وتبادلها وتوظيفها لإحداث التطوير التربوي المنشود.
- تحسين صورة المدرسة وشخصيتها وسمعتها بين منافسيها وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة وآلية تجاوزها.

- وظائف إدارة المعرفة:

- تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها،
- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل

إدارة المعرفة

المنظمة أو من البيئة الخارجية.

◦ **تنظيم المعرفة:** وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز و تخزين المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

◦ **بناء نظم المعرفة:** أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

◦ **تنمية وتحسين العمل الجماعي:** تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه ويغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.

◦ **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:** تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة

إدارة المعرفة

لنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدقيق الخيطي للأنشطة المادية وإنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبين المنظمة والمجهزين والموزعين والعملاء. بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال.

◦ **إدارة التعاضد (التعاضد):** تُعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر؛ مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.

كما يعني التعاضد تشكيل الأبعاد التالية:

- **المعرفة بالعمليات:** أي الاشتراك بالمعرفة والمهارات لتحسين النتائج من خلال شحذ الأفكار وتطبيقها في أنشطة الأعمال.
- **المشاركة بالموارد المتخفية:** أي المشاركة بالموارد عن التفاعل وحشد الموارد لتحقيق أكبر قيمة مضافة للمشروع وليس مجرد الجمع

إدارة المعرفة

الحسابي للموارد المادية والتقنية للشركاء.

• **تنسيقي استراتيجيات الأعمال:** يهدف تنسيقها إلى تحديد

المسارات العامة ويرمجة الأنشطة المطلوب إنجازها.

وينتج من إدارة التعاضد تكوين قيمة نوعية مضافة من خلال ربط

قيمة معرف التقانة بمختلف الوحدات الإستراتيجية، وتشكيل مشروعات

مشتركة على هذا الأساس من خلال الاستفادة القصوى من قيمة هذه المعرفة

للوصول لهدف تحقيق التكامل البنيوي (العمودي والأفقي) للمنظمة،

وبالذات في امتداداتها الأمامية والخلفية وفي عملياتها الرئيسية وأنشطتها

الرئيسية والمساندة.

• **إنتاج المعرفة:** تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم

الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات

والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة، وبخاصة أن التكاليف

المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة

لنسخة إضافية من منتج المعلومات لا تزيد حتى ولو طبعت كميات كبيرة

منها، وبسبب هيكل تكلفة المعلومات والمعرفة فهذه السلع تقدم اقتصاديات

سريعة الحجم، أي بمعنى أنه كلما أنتجت المنظمة كميات أكبر كان متوسط

إدارة المعرفة

التكلفة أقل للإنتاج.

ويعتبر دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيما يلي:

- يسهل توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها
 - العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص في التقاط المعرفة،
 - والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم،
 - ووجود قيادة فعالة تقود العمليات لإحداث التناسق فيما بينهم، فهذا
- يؤدي إلى:

- تقليل تكاليف إجمالية العمل بتقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب
ومردودات المبيعات، وتكاليف سوء التعامل مع التقنية ووسائل العمل.

- زيادة العائد المالي للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى
مبتكرة وسريعة البيع.

• يدل تحقيق إنتاجية عالية على الاستخدام الكفء للمدخلات، وأن
تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي لابتكارات
وطرق أكثر فاعلية.

• تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار لأشياء جديدة، وزيادة
الوعي الثقافي لدى العاملين بالتدريب والتعلم والحوار.

إدارة المعرفة

- عناصر إدارة المعرفة:

يمكن تحديد عناصر اطرفة فيما يلي،

o **المعلومات:** عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فيتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم بغرض المقارنة وتقييم نتائج مسابقة ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

فهي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.

o **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسابقة وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى "المستقبل للمعلومات".

o **المصادر:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها؛ لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة

إدارة المعرفة

على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر لديهم من معلومات، فإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات فيمكن القول أن أحد محاور المعرفة الأساسية مفقودة.

◦ **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، ففي حقيقة الأمر تدفع الاتجاهات الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف؛ لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات أو المؤسسات.

◦ **التعاون:** ويقصد به المستوي الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلي أهداف المنظمة، أي العمل معاً بروح الفريق إذ إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر علي عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوي تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال ويسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعد أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون يسهم في تدعيم إدارة المعرفة.

◦ **الثقة:** وتعني الحفاظ علي مستوي مميز ومتبادل من الإيمان بقدرة

إدارة المعرفة

بعضنا البعض علي مستوي النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

فكلما زادت وتوافرت الثقة أمكن بسهولة الاتصال وتبادل الأفكار

والمعلومات؛ مما يزيد في حصيلة المعرفة ويوطد ويدعم إدارة المعرفة.

• **التعلم:** يُعد عنصراً من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم يعني اكتساب

المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك

المعرفة في اتخاذ وصنع القرارات أو بالتأثير علي الآخرين.

فكلما اكتسب الأفراد المعرفة تمكنوا من استخدامها في مجالات

الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الأعمال.

فالتركيز علي التعلم يساعد الأفراد ويؤهلهم ويعددهم إعداد جيد

وضروري؛ مما يُساعد في خلق المعرفة التي تحني تكوين البيانات والأرقام

والمعلومات اللازمة لاستخدامها في إدارة المعرفة ومن هنا تتضح أهمية التعلم

كعنصر من عناصر إدارة المعرفة.

• **الخبرة:** تعد ضرورة لإدارة المعرفة وهذا يعني أن خبرة الأفراد العاملين

في المؤسسة أو المنظمة تكون واسعة وهذا يعني أنها مركزة ومتخصصة،

فهناك مستويات أفقية عمودية ورأسية في المؤسسة.

فالتواصل مثلا بين رؤساء الأقسام في نفس المستوي يقوم علي

إدارة المعرفة

التنسيق التشاور والتعاون ويزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات والبيانات من أجل العمل وتحقيق الأهداف، وهذه الخبرة تنشأ بينهم، وتكون المعرفة وتساعد علي أداء العمل ونجاح إدارة المعرفة.

- **التسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** وهو من الأمور المهمة في توفير المعرفة من معلومات وبيانات وتخزينها، واستخدامها عند الحاجة لها من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة وشبكة المعلومات العنكبوتية العالمية؛ مما يشكل حصيلة معرفة هامة للمنظمة والقائمين علي إدارتها وعلي صنع واتخاذ القرار فيها.
- **وبالتالي فالتسهيلات التي تقوم بها الإدارة وتدعم كذلك تكنولوجيا المعلومات المعمول بها في المؤسسة إنما يساعد علي توفير المعرفة ويساعد علي إدارة المعرفة ويساعد علي تحقيق الأهداف المتوقعة والمطلوبة منها.**
- **الإبداع التنظيمي:** ويعني القدرة علي خلق القيمة والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي.

فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر علي الاستفادة من البيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة؛ ليحقق الأهداف المرجوة، فالمعرفة تلعب دوراً رئيساً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وبالتالي فإن

إدارة المعرفة

توافر المعرفة يُعد أمر ضروري.

وهذا يوضح أهمية أن تعمل المؤسسة علي اكتشاف المعارف التي يمتلكها الأفراد العاملون فيها والعمل علي استثمارها وإدارتها "إدارة المعرفة" والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة.

وهذا هو دور إدارة المعرفة وبذلك تعد إدارة المعرفة هندسة وتنظيم للبيئة الإنسانية، والعمليات التي تساعد المؤسسة علي إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ونقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص في الوقت المناسب؛ ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات لخدمة أهداف المؤسسة.

كما أن إدارة المعرفة تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق وتوليف المعرفة المرئية برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الايجابي في تحقيق الأهداف المنشودة.

وما سبق يوضح أن إدارة المعرفة تسعى إلي تقديم حلول لقضايا ومشكلات واستقطاب وإنتاج المعرفة بالمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات

إدارة المعرفة

وتهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمؤسسة تركز علي تبادل المعرفة، والمشاركة فيها من خلال عمل منهجية مستمرة.

كما وتكمن أهميتها في أن التقدم العلمي والتكنولوجي هو عمل مؤسسي يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للابتكار والإبداع وتطبيق التكنولوجيا بواسطة إدارة كفؤة وفاعلة للمعرفة.

- أدوات إدارة المعرفة:

يُعد العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة إذ يعد المورد والمولد الأساسي للمعرفة العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات وأنشطة تحليلية وتركيبية وتنبؤية تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

ويمكن الإشارة إلي بعض أدوات المعرفة فيما يلي،

◦ **العقل البشري:** وهو يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة وهم ما يسمون بأفراد المعرفة، فهم الأشخاص القادرون علي توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالأنشطة العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية إلي المعرفة.

◦ **تقنية المعلومات:** تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في إدارة

إدارة المعرفة

المعرفة من خلال قدرتها علي تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعة لجعل المعرفة متوافرة علي أساس المشاركة،

فتقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها علي تسريع عملية خلق ونقل المعرفة، وتساعد أدواتها في جمع وتنظيم معرفة الجماعات باتجاه جعل هذه المعرفة متوافرة علي أساس المشاركة.

وإدارة المعرفة عمليات تساعد المنظمات علي التوليد والحصول علي المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.

- مداخل إدارة المعرفة:

أدي الاهتمام المتزايد بالمعرفة نتيجة وصفها أهم أصول المنظمة، والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات القائمة علي المعرفة، فكل ذلك أدي لتنوع مداخل إدارة المعرفة.

فقد ذكر *Malhorta* إمكانية تحديد ثلاثة مداخل رئيسة وهي:

◦ المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفق

إدارة المعرفة

المعلومات وتطوير قاعدة بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

◦ **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة علي تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة علي الويب وغيرها.

◦ **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات أو المؤسسات الساعية للتعليم والتعلم.

وقد أوضح أنه في كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة لتقديم حلول.

للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة لها والتركيز علي تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

وهناك من رأي وجود ثلاثة محاور رئيسة لهذه المداخل،

- المحور الأول: أشار *Blumentritt et Johnston* إلي ثلاثة مداخل لدراسة

المعرفة تتمثل فيما يلي:

◦ **المدخل الأول:** يركز علي دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال

التركيز علي الموجودات الفكرية غير الملموسة وخاصة المكثفة معرفياً،

والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

إدارة المعرفة

- المدخل الثاني: ويدرس إدارة المعرفة نفسها ويعني الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.
- المدخل الثالث: وهو مدخل اقتصاد المعرفة، وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسة للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

- المحور الثاني: ويتضمن ما يلي:

- نظام تصميم موجودات المعرفة: تم تطوير هذا المدخل في بداية الثمانيات من القرن الماضي، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة وبموجبه فإن إدارة المعرفة يمكن فهمها كفاعلية مكونة من جهد حلقي لثلاث فاعليات رئيسة وهي:

◦ النهج: وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

◦ الانعكاس: ويشمل التحسين وخطة التغيير.

◦ الفعل: ويعني تنفيذ التغييرات ومراقبة عملية التنفيذ.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع

المعرفة الضمنية ولا يغطي فعاليات إدارة المعرفة غير المشاركة والمستخدم.

- مدخل إدارة معرفة الأعمال: ويركز هذا المدخل على ربط فعاليات إدارة

المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، وقاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق.

إدارة المعرفة

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه عدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن معرفة جديدة.

- مدخل سلسلة قيمة المبرنة: ويركز هذا المدخل علي التوفيق بين عمليات الموظفين والعاملين ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة تتمثل في: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوافرة، التطوير والمشاركة، التطبيق، تقييم المعرفة.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفاعليات لإدارة المعرفة.

- مدخل إدارة المعرفة المصحح علي النموذج: وقد اقترح هذا المدخل من قبل *Allwegger* وأضاف منظوراً جديداً لنمذجة عمليات الأعمال المتواجدة وبخاصة العمليات المكلفة معرفياً، وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدم، هذا إلي جانب توليد وتوثيق المعرفة؛ ويستهدف تصنيف المعرفة، وإنشاء خريطة لها لتحديد من لديه المعرفة في داخل المنظمة، ويعتمد علي رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين لها.

- المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة، وقد أشار *Mcetroy* إلي مدخلين لإدارة المعرفة يتمثلا فيما يلي:

إدارة المعرفة

- مدخل الجيل الأول: وبموجب هذا المدخل تركز المنظمات والمؤسسات علي الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة؛ لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة.
- وهذا المدخل لم يقدم نماذج للتعلم والإبداع وركز علي جوانب بسيطة فقد ركز نسبياً علي الحصول علي المعرفة وترميزها.
- مدخل الجيل الثاني: ويفترض أنه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثاني ذو خصائص بارزة، مثل القدرة علي التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز علي توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، أما في جانب الطلب يركز علي تلبية حاجة المنظمة لمعرفة جديدة؛ لذا يميل نحو العلم والإبداع.
- وأشار Wick إلي المدخل التقيحي حيث يميل رواه إلي التركيز علي دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. ويوجد أيضا مدخلان لتحليل ودراسة إدارة المعرفة ولتعيين وظائفها وأدوار مدائها وهذا المدخلان هما:
- المدخل الأول: يسمى المدرسة المعلوماتية.
- المدخل الثاني: يسمى المدرسة السلوكية.

إدارة المعرفة

وتعود المدرسة المعلوماتية جذورها إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية بعنادها وبرمجياتها، وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق الغامض. وتعد المدرسة المعلوماتية أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية والمنطق الغامض هي التي سلك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بالمعرفة وإدارتها بوصفها أحد أهم أصول المنظمات أو المؤسسات والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزات التنافسية، فقد أدى هذا إلى تنوع مداخل المنظمات إلى إدارة المعرفة، ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها البعض.

- أنظمة وبرامج إدارة المعرفة:

أوضح *Daft, R* أن إدارة المعرفة تشتمل الأنظمة والبرامج التالية:

- التنقيب عن البيانات *Data Mining*
- مخازن البيانات *Data Warehousing*
- خرائط المعرفة *Knowledge Mapping*
- الإنترنت *Internet*

إدارة المعرفة

- المكتبات الإلكترونية *Electronic Libraries*
 - الحوار *Dialogue*
 - المشاركة في الممارسات *Communities of practice*
- ويتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية التالية:
- نظام لقاعدة البيانات يسمح للمدراء والعاملين بالحصول علي المعلومات بأسلوب كفاء ويوقت محدد.
 - نظام لغوي تنظيمي يسمح للأفراد فهم ما تعنيه الأشياء، أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات وتنظيمها في معرفتهم الخاصة وتقديمها لبقية الأفراد.
 - نظام فرعي لشبكة العمل يسمح للأفراد بالحصول علي مصدر المعلومات ومصدر المعرفة.
 - نظام فرعي للنقل يتم بواسطته النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تم توليدها.
- ويتطلب نظام إدارة المعرفة استخدامات الأدوات الخاصة وشبكات الحاسب الآلي وبرامج العقل الإلكتروني إلي جانب التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة.
- وقد وضع البنك الدولي الكندي مقاييس لإدارة المعرفة تتمثل فيما

إدارة المعرفة

يلي: معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة ليكون مساوياً أو يفوق معدل التغيير في البيئة الخارجية.

- الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة:

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيير النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاقد في اقتصاد المعرفة.

وهذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برفاد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاظم تأثير هذه التكنولوجيا وتساعد تأثيرها الجوهري في مجمل النشاط الإنساني.

ونذلك لأن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة، الصيرورة والمعرفة الكينونة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها من أجل اكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة.

وبطبيعة الحال تعمل إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية في ظل اقتصاد المعرفة الذي يجبُّ تكنولوجيا المعلومات والشبكات وفي مقدمتها الإنترنت عبر

إدارة المعرفة

وسائل وأدوات تساعد على توليد قيمة مضافة حقيقية للمستفيدين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بقوة ما معنى إدارة المعرفة؟ وكيف تسهم في تكوين شبكات القيمة؟ وما دور هذه الشبكات في تكوين الثروة وتحقيق الميزة التنافسية؟.

وبنفس المعنى لا يمكن تحديد اقتصاد المعرفة بأطر وقوالب معينة. وإذا عدنا إلى اقتصاد المعرفة نرى أن حصة الأصول المعرفية تصل إلى ٨٠٪ من قيمة الشركات الكونية والمتعددة الجنسيات في قائمة أكبر ٥٠٠ شركة بالعالم بالإضافة إلى صعود عمال أو صناع المعرفة حسب تعبير *Drucker* الذي يتزامن مع هبوط في إنتاج السلع المادية المجردة لصالح الخدمات والمعرفة التي أصبحت أساس النمو الاقتصادي والإنتاجية.

وبالتالي أصبحت المعرفة الخاصة الجوهرية المحددة للنشاط الاقتصادي بدلاً من الموارد المادية والطبيعية، كما ازداد تأثير عمال المعرفة في جميع الشركات التي تستند على تكنولوجيا المعرفة المتقدمة.

ويصف *Bill Gates* هذه الظاهرة التاريخية الفريدة عندما يقول أن خروج ٢٠٪ من العاملين الرئيسيين في شركة *Microsoft* يعني أن الشركة ستواجه خطر الإفلاس، وبمعنى آخر، لم تعد المعرفة خاصة جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات

إدارة المعرفة

الأعمال وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم. كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.

والأهم من هذا أن القوى المحفزة لإدارة المعرفة قد أعادت هندسة مفهوم القيمة وتعمل اليوم على تكوين توليفات مبتكرة لشبكات القيمة تختلف بصفة جوهرية عن نظام القيمة في الاقتصاد الصناعي.

وتأسيساً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل أحد أهم مظاهر التحول في إدارة المعرفة وأدوار المعرفة وهو التحول النوعي لمفهوم ومعمار هيكل القيمة والتكلفة والقيمة المضافة وطريقة إنتاجها والتركيز على هذا البعد من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة ونماذج القيمة الجديدة الممثلة بشبكات القيمة وصعود منظمات المعرفة الشبكية في ظل العالم الرقمي واقتصاد المعرفة المعولم.

ويشير المسح للدراسات السابقة في مجال العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المعلومات إلي وجود ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف علي توافرها ودهاء إدارتها والتعامل معها مدني فعالية إدارة المعرفة بالمنظمات وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

إدارة المعرفة

◦ **البعد التكنولوجي:** فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل المعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

◦ **البعد الاجتماعي:** رغم أهمية البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات، وقد أشار دي لونج وفاهي *De Long & Fahey* أن التكنولوجيا تمثل ٢٠٪ من الصورة، في حين يمثل العنصر البشري ٨٠٪ منها، فالتكنولوجيا وحدها لا تجعل الفرد أكثر ذكاء بل أن التكنولوجيا المتقدم يحتاج إلى قدرات عقلية عالية لفهمها والتعامل معها والاستفادة منها، والتكنولوجيا ما هي إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري؛ لذا يجب أن يكون العنصر البشري مدرباً وقادراً على فهم واستخدام الامكانيات التكنولوجية المتاحة له، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة والغاية القصوى منها.

إدارة المعرفة

ولما سبق يجب أن تشكل داخل المؤسسات والمنظمات نوعين من الجماعات:

- **مجتمعات الممارسة:** جماعات تضم المهنيين الذين يشاركون نفس المسؤولية ويمارسون نفس الأدوار الإدارية ولديهم نفس الخلفية التعليمية والخبرات العملية رغم انتمائهم إلي وحدات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة.

- **مجتمعات المصالح والاهتمامات المشتركة:** جماعات أكثر شمولية تتكون من أفراد لهم خلفيات مهنية وتعليمية مختلفة ويمارسون وظائف وأدوار متنوعة، ورغم ذلك يوجد لديهم اهتمامات مشتركة بالمعرفة وأدواتها.

ويجب علي المنظمات تسهيل عمل هذه الجماعات وتمكينها من القيام بعملها وتزويدها بالأدوات والأنواع المختلفة من التكنولوجيا اللازمة لذلك، فمثل هذه الجماعات هي وحدها القادرة علي إنتاج المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها، وتقديم الابتكارات للمنظمة.

ولكي يقوموا بأدوارهم بكفاءة وفاعلية يجب أن تتوافر فيهم مهارات أساسية تجعلهم في المقدمة ويودوا أعمال وجهود إدارة المعرفة في مؤسساتهم ومنظماتهم وهي:

- يكون لديهم فهم واضح لتعقيديات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة علي اختيار الوسيلة والتكنولوجيا المناسبة لنوع المعرفة والهدف من استخدامها.

إدارة المعرفة

- يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية والتسويق وغيرهم.
- تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

○ **البعد الثماني:** تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض أحدي المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة وبصفة عامة يوجد أربع طرق تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إبداع ومشاركة استخدام المعرفة في المنظمات وتتمثل فيما يلي:

- تصنع ثقافة المنظمة الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة والتي تعد مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمات، فعلى سبيل المثال، الثقافة السائدة في أي مؤسسة في الغالب ما تشجع على الإبداع، وتعتبر المعرفة المرتبطة بالإبداع الإنساني أكثر أهمية من غيرها، وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمدراء القيام بها ليتعرفوا على إمكانية صنع الثقافة السائدة في منظماتهم افتراضات بشأن إبداع

إدارة المعرفة

ومشاركة واستخدام المعرفة وهي:

- أن يتعرف علي كيف تصنع ثقافة المنظمة الأولويات التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية محددة، فمشر

أيهما أهم ذهاب الموظف لعمله اليومي، أم أن يجتاز برنامج تدريبي؟

- أن يحدد السلوك الذي يعبر عن مجموعة محددة من الأنشطة الخاصة ببناء المعرفة والتي تعد حرجة للمنظمة، فمثلا ما الذي كان من الممكن أن يفعله مدير مبيعات بشكل مختلف إذا كانت مشاركة المعرفة من الأعراف الأساسية السائدة في ثقافة المنظمة؟

- أن يوضح ما الأعراف والممارسات السائدة في الوقت الحالي والتي يمكن أن تكون معوقاً للسلوك الجد المطلوب؟ وأن يحدد ما إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوك المطلوب، وكيف؟

o تتوسط ثقافة المنظمة العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تتضمن الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن توزع بين المنظمة والأفراد، فالثقافة تحدد أي المعارف تنتمي إلي المنظمة، وأيها تبقي تحت سيطرة الفرد أو المنظمة، فعندما يطلب من الأفراد أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي، فأنهم يتجهون للشعور بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يملكونها ويتحكمون فيها بمفردهم من

إدارة المعرفة

قبل، ففي العادة تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية، وتشجع الأفراد علي رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين حتى لو كانت للمنظمة استراتجية أعمال يتطلب نجاحها أن يشارك الأفراد ما يعرفونه مع الآخرين؛ لذا يجب أن تتوافر في المنظمة ثقافة تشجع علي مشاركة المعرفة واستخدامها علي مستوي الفرد، وتوجد عدة تصرفات للمدراء تمكنهم من أداء ذلك:

- يأخذ في اعتباره كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة.
- يحدد إلي أي مدي تقوم الثقافة التنظيمية الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة.
- يحدد السلوك الجديد الذي يمكن أن يعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلي تقدير المعرفة الجماعية.
- يحدد بشكل واضح الممارسات المطلوبة لتدعيم التوجه إلي مزيد من الاستخدام الجماعي للمعلومات.
- o تخلق ثقافة المنظمة سياقاً للتفاعلات الاجتماعية: في الغالب تضع الثقافة التنظيمية القواعد والأسس نحو ما هو مقبول ونحو ما هو مرفوض من السلوك داخل المنظمة، كما أنها تحدد أنماط التفاعلات

إدارة المعرفة

الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة، فعلي سبيل المثال إذ لم يوجد تعاون بين قسمي البحوث والتطوير ولا يكون بينهما تفاعل ومشاركة في المعرفة في المنظمة، يجب علي الإدارة القيام بما يلي:

- تحديد الأعراف والممارسات التي تعد معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة مثل نتائج تقييم الأداء والمكافآت والحوافز وغيرهم.
- تقديم دليل واضح يبين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.
- تحديد الأعراف والممارسات التي يمكن أن تشجع التفاعلات المستمرة بين الأفراد.
- تقديم حلول جماعية للمشكلات.
- الحصول علي المعرفة والخبرة المتاحة لدي الوحدات الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة وهكذا..
- التعلم من الأخطاء السابقة.

o تشكل الثقافة عمليات إبداع والحصول علي معرفة جديدة: فالفائدة النهائية من المعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار، ويتم ترجمتها لتصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم

إدارة المعرفة

الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا بالحصول علي المعلومات وتفسيرها في ضوء هذا السياق السائد في المنظمة، والحصول علي المعرفة من البيئة الخارجية يعد نقطة البداية وليس النهاية في تقديم الابتكارات؛ لذا يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة علي استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها، ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال ما يلي:

- المناقشة المكثفة لكل ما هو إستراتيجي، ومهم للمؤسسة أو المنظمة. وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.
- تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر وحدات تنظيمية مختلفة مع تيسير عملية مساهمة جميع الأفراد عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة.
- التوصل إلي طرق لتحدي الافتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة، ففي عصر المعلومات والمعرفة يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر، ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب، فما تسبب في نجاح

إدارة المعرفة

المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل؛ لذا يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى أفاق جديدة من الابتكار والإبداع.

- مراحل إدارة المعرفة:

تتم إدارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.

• **اكتساب المعرفة:** وتعني الحصول عليها من مصادر مختلفة

(الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومن كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فعملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسبها وتفهمها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في

إدارة المعرفة

المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

• **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.

- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها؛ ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر

إدارة المعرفة

من قبل أفراد المنظمة.

• **نقل المعرفة:** يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر.

وتشمل الطرق غير الرسمية تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.

وهناك مجموعة عوامل تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى المعرفي خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور عدة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة تؤدي لتوزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات برؤى مختلفة.

• **تطبيق المعرفة:** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية

إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام وحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد عليها واستبعاد المتقادم. وأضاف آخر أن إدارة المعرفة تمر بعدة مراحل، يمكن ذكر البعض منها

والأنشطة التي تتضمنها فيما يلي:

◦ مرحلة المبادرة: وتركز علي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات.

- بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية.

- بناء قواعد البيانات والحصول علي الأفكار والآراء المقترحة.

◦ مرحلة النشر: وفيها يكون التركيز علي:

- تبرير الأفكار ووضع إجراءات وسياسات التبرير.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

- الحصول علي المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

◦ مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز علي:

إدارة المعرفة

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوي متطلبات السوق.

- هيكله المعرفة ورسم خريطتها.

- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

◦ **مرحلة التكامل الخارجي:** ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، شبكات متداخلة، تمويل خارجي، إدارة تعاون.

- المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو كونفرنس، البريد الالكتروني،

نظم المشاركة بالمعرفة.

- **عمليات إدارة المعرفة:**

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام

بها لتوليد المعرفة وتقديم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف

تنفذ على أحسن وجه.

ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت

تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة- إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من

أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على إن المعرفة موضوع

للإدارة، أي انه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة وذلك يشير

إدارة المعرفة

بوضوح إلى قبول فكرة العملية.

فلا زالت إدارة المعرفة والقضايا المتصلة بها غامضة بالنسبة للكثيرين.

وهذا الأمر يرجع إلي تركيز الأدبيات التي تتناول أدبيات المعرفة فيما يلي:

• التفاصيل التي تتناول تطبيقات إدارة المعرفة.

• النظريات المجردة مثل قيمة الثقة في ثقافة مشاركة المعرفة.

فمن المسلم به أن كلمة إدارة المعرفة كلمة لها وقع ثقيل علي أسماع

مدراء الشركات في الآونة الأخيرة مثل كلمات أخري مثل إدارة الجودة

الشاملة وإعادة الهيكلة لعمليات الأعمال.

وهذا مرجعه إلي اعتبارها أحدي المبادرات المطروحة في الفترة الأخيرة

والتي تتسم بارتفاع التكلفة عند تنفيذها ورغم ذلك فأنهم يقومون بها نتيجة

لقيام غيرهم بها فينفذونها، ومن هذه المبادرات: إدارة الجودة الشاملة وإعادة

الهيكلة لعمليات الأعمال.

وعملية إدارة المعرفة لها كثير من الفوائد والتي تعود علي المؤسسات

والمنظمات التي تخطط للقيام بها والمشكلة التي تواجههم تتمثل في عدم

إدراكهم بدرجة كافية لماهيتها وما تنطوي عليه من فوائد.

وبذلك يتضح أن هناك ارتباط بين إدارة المعرفة والاقتصاد الذي أدي

إلي وجود العديد من ردود الأفعال القائمة علي المعرفة والتي تتمثل مكوناتها

إدارة المعرفة

الرئيسة فيما يلي:

- **التواصل عبر الحاسب الآلي:** أدت التطورات الحادثة في تقنيات الحاسب الآلي خلال الفترات الماضية إلي زيادة قدرة المنظمات والمؤسسات علي جمع وتوزيع المعلومات بين مكاتبها وفروعها المختلفة في شتي أنحاء العالم بسهولة ويسر وسرعة أكبر عما كانت عليه من قبل.
- **إعادة هيكلة عمليات الأعمال:** تيسر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي جعلتها متاحة وميسرة بصورة أكثر مما ذي قبل وبالتالي أدت إلي المطالبة بإعادة الهيكلة في المنظمات وإزالة الحواجز التي كانت متواجدة بين الوظائف المختلفة وظهرت مصطلحات جديدة مثل تصغير حجم المنظمات وذلك عن طريق تسريع أعداد كبيرة من العاملين بها.
- وهذا الأمر لأزال منتقدا ولكن استثمارات هذه المؤسسات لم تضع هباءً حيث أن المعرفة والمهارات التي أصبح يتمتع بها المديرون ينظر إليها علي أنها مكون هام بالنسبة لأية مؤسسة.
- **سوق العمل الإلكتروني:** نتج عن إدارة المعرفة أن أصبح القادة وصانعي ومتخذي القرار قادرين علي استغلال موارد المؤسسات

إدارة المعرفة

والمنظمات المتاحة بفاعلية وبطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء ولا جهد كبير وذلك عن طريق إرضاء العملاء إلى أقصى حد ممكن وتقديم خدمات جيدة لهم، وتحسين صناعة واتخاذ القرار، وتطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها، تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال وتبسيط الإجراءات بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين.

فعالية المدراء يحصلون على ثلثي معرفتهم من الاحتكاك المباشر مع شخص آخر، وعلى ثلث واحد من الوثائق وأجهزة الكمبيوتر. وقد تم في الآونة الأخيرة تطوير النظم الخبيرة وأصبحت تواكب معرفة ومهارات الخبراء من الناس عن طريق التقاط معرفة وخبرات هؤلاء الأشخاص بشكل سلسلة قواعد ثم برمجة حاسوب يفكر وفق هؤلاء القواعد.

وتساعد خرائط المعرفة أو الصفحات الصفراء في أجهزة الكمبيوتر والموظفين على التعرف على الشخص الذي يملك المعرفة الخاصة التي يحتاجون إليها وتمكنهم من الاتصال به.

فمنظمات المعرفة والمنظمات والمؤسسات التي تنتج وتسوق منتجات

إدارة المعرفة

وخدمات المعرفة هي قبل كل شيء منظمات ساعية للتعلم، وإن عملية التعلم في منظمات المعرفة هي عملية مستمرة أو أنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول.

ويأخذ التعلم في منظمات المعرفة الأبعاد التالية: التعلم من التجربة، التعلم من الآخرين، التعلم من نظام الأعمال ككل.

إن حقيقة تعلم منظمات المعرفة بحسب نموذج هوب هو التعلم من تجارب الذات في الماضي والحاضر والاستفادة من تجارب ومعارف الآخرين ومن بيئة ونظم الأعمال في الصناعة أو السوق.

ولذلك نجد أن شركات صناعة المعرفة التقنية العالية تلجأ إلى تحقيق تشابك بالمعرفة الثمينة مع شركائها وعملائها ومنافسيها، وذلك من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الشاملة والمتخصصة سواء من خلال التحالف الاستراتيجي أو المشروعات الدولية المشتركة أو المشاركة بالبحوث والتطوير، وتدفع هذه الشركات مبالغ طائلة من أجل الحصول على أفضل الأدمغة الموجودة في العالم.

هذا إلى جانب برامج التدريب المستمر مدى الحياة للموارد البشرية التي تملكها المنظمة.

ويتنامى توافر طرق التصنيف في المكتبات بشكل إلكتروني بإمكانياتها

إدارة المعرفة

الجاذبة لتنظيم المعرفة على الشبكة العالمية (العنكبوتية)، ولا يزال هناك فرص كثيرة لتحسين أدوات تنظيم معرفتنا العامة.

وهناك إمكانية جيدة نحو تطوير بني تصفحيه فعالة اعتماداً على تصنيف ديوي العشري خاصة بالنسبة للمجموعات الكبيرة من الوثائق المعلوماتية.

وقد أتاحت قواعد المعلومات الإلكترونية الكثير من المعلومات للباحثين في الكثير من الدول الفقيرة التي كانت محرومة من مصادر المعلومات التي يحتاجها الباحثون.

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض صنفها إلى أربعة عمليات، بينما توسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولكي نتعرف على أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات.

فقد رأى كل من العلواني ٢٠٠١م وآلافي *Alavi, 1997* بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم إدارة المعرفة.

وهذه العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبيئتها وتطبيق المعرفة.

إدارة المعرفة

ويشير *Mertins,etal,2001* بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها وتطبيقها. ويؤكد ذلك *Burk, 19 99* حيث حدد عمليات المعرفة فيما يلي: الخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستخدام وإعادة الاستخدام. وتقترب آلافي *Alavi, 1997* في تحديد عمليات أو وظائف إدارة المعرفة، كما أطلقت عليها عمليات مؤسسات المعلومات والمكتبات الحالية بشكل كبير فهي ترى أن الوظائف تشمل: التزويد، التنظيم، التخزين والاسترجاع، التوزيع، والتخلص.

وفيما يخص كل من لي وكيم *Lee & Kim, 2002* فقد رأى أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها، بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها. فعمليات وأنشطة إدارة المعرفة لا تختلف مبدئياً عن ممارسات وعمليات تخصص المعلومات ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال قد أضافت محددات وأنشطة للتطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات.

إدارة المعرفة

فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة.

وهذه العمليات تتمثل فيما يلي:

• **عملية تشخيص المعرفة:** يُعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.

ويقصد بها تحديد المعرفة بالنسبة للمنظمة، أي تحديد المعارف التي تحال الأهمية الأعلى لدى المنظمة وكذلك تحديد العناصر البشرية التي تمتلك الإحاطة المعرفية بها ويستعان فيما يسمى ذلك بخريطة المعرفة. وتعني أيضا العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات هي:

• يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدتها في أنحاء المنظمة؛ بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لتخزين المعرفة، ومن خلال هذا المعنى فالمستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدتها و

إدارة المعرفة

يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

○ يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

○ المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات- إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة في المعرفة.

وبذلك فعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، فهي تستهدف أيضا تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشتمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة.

وهي من أهم العمليات في أي برنامج إداري للمعرفة، وعلى ضوء نتائج

هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى.

وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات

إدارة المعرفة

الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول.

وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

• **عملية تخطيط المعرفة وتحديد أهدافها:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي لتوفير القدرات والامكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية وتوفير أطقم خبيرة متخصصة وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

ويشير Teece إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

وتحديد أهداف المعرفة يعني التحديد الواضح للأهداف المطلوبة من إدارة المعرفة التي تم تشخيصها والعمل علي ربطها بأعمال وأهداف المنظمة.

• **عملية نشر المعرفة:** عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات

إدارة المعرفة

نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها.

ومصطلح نشر المعرفة مرادف لمصطلح نقل المعرفة، ويشير *Coukes* أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

• **عملية توليد واكتساب المعرفة:** تتعلق بالعمليات التي تركز على أسر وشراء وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة وخلقها من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم، وذلك باستخدام عدة وسائل وطرق وأدوات منها المشاركة في ورش العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

فيمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد كما أن الأفراد يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدونهم.

وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار،

إدارة المعرفة

والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح *Coakes* تنفيذ الأنشطة

التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تُساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها بربطها بأنظمة التعويض والمكافأة . تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

- استخدام البني أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات؛ لتشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.

- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم *Quinn1996* أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:

إدارة المعرفة

- تعزيز قدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من هياكل هرمية إلى منظمات مقلوبة أو تنظيمات شبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.
- عملية تخزين المعرفة: وتعني الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة علي كافة المعارف المكتسبة وذلك من خلال الملفات الورقية والالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين.

إدارة المعرفة

◦ **عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

◦ **عملية توزيع المعرفة:** ويتم ذلك من فرص العمل وتوفير وسائل وتقنيات تساعد على نشر المعرفة أو تحقيق تبادل معرفي خاصة فيما يتعلق ويخص تبادل المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية المتاحة. ويشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وخصوصا وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها) وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى

إدارة المعرفة

- عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- ويشير (Heisig & Vorbeck 2006) إلى بعض أساليب توزيع المعرفة منها،
 - فرق ا. شروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
 - شبكة لمعلومات الداخلية (الإنترنت).
 - التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
 - وكلاء المعرفة.
 - مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
 - التدريب والحوار.
 - الوثائق والنشرات الداخلية.

◦ **مشاركة المعرفة:** تنمو وتتعاظم المعرفة بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص وجميع الأطراف، ويقصد بها توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لأخر، فمشاركة الأفكار تتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال مقابلات واجتماعات وزيارات وندوات وعصف ذهني وتكنولوجيا المعلومات، برامج تدريبية المستمرة، تعلم

إدارة المعرفة

تنظيمي، تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل

التي تؤدي إلى إبداع منتجات وتقديم خدمات جديدة.

وهناك نقاط أساسية تتعلق بعملية مشاركة المعرفة منها:

- عملية نقل فعالة؛ لذا فمتلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.

- أن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب متلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المؤسسة أو المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

- من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة أو المؤسسة بشكل عام.

وهناك عدة خصائص تميز مشاركة المعرفة منها:

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي. وتقدم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.

- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات

إدارة المعرفة

المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.

- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة أو المؤسسة بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر.

- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.

- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.

- توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطتها.

◦ **عملية تطبيق المعرفة:** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة

المعرفة وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيمها بالتصنيف والفهرسة

والتبويب الأمثل للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال

أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة ويسرعة مناسبة وبناء علي

التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء، فلكي

يحدث التغيير المطلوب فلا بد من أن تتحول المعرفة لواقع ملموس

مطبق علي الأرض، وهذه المسألة يقوم عليها أناس مؤهلون يتصفون

بصفات قيادية في إدارة المعرفة والتي منها:

- القدرة علي تدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية الصحيحة والهادفة بما

يتفق وتوجهات أهداف المنظمة وذلك من خلال رؤية واضحة لكيفية

إدارة المعرفة ومدى أهميتها.

إدارة المعرفة

- العمل علي نشر المعرفة بشكل فعال بدء من الإدارة المركزية ذاتها ثم المستويات الأدنى فالأدنى.
 - عدم التوقف والاستمرارية الدائمة في جلب المعرفة والعمل علي أن تقوم فرق العمل علي تطبيقها والاستفادة منها.
 - تشجيع العاملين علي التحرك المعلوماتي وتوليد المعرفة.
 - تيسير سبل العمل للأفراد من خلال توفير الموارد.
- ومما سبق فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات القيمة الثمينة إلي ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتة.
- فالمعرفة لا تصبح ذات فائدة وقيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي. فتطبيق المعرفة. يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- **العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل

إدارة المعرفة

المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

- **المعرفة الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

فالمؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل وهذه المنظمات تعقد دورات كثيرة في التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.

وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام النمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها. إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

وما سبق يوضح أن مرحلة تطبيق المعرفة تشتمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات والتي في النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها

إدارة المعرفة

وتطبيقها مرة أخرى، وتستمر الدورة.

• **عملية استرجاع المعرفة:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك

العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر

وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات

العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على

القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد

المعرفية. وتتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام

الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

• **تقاسم وتشارك المعرفة:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك

العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة

الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات.

ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن

باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام

بالفعل بموجبها والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال

الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

فمن الأمور المشجعة في إدارة المعرفة هو تقييم ومكافأة عاملها الذين

إدارة المعرفة

يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومن الأمثلة على المنظمات التي تقوم بتحفيز عاملها شركة *IBM*، إذ أن قسم لوتس في هذه الشركة يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ ٢٥٪ من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

فتقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأيضاً تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال التشارك في الوثائق والبيانات.

ويتم ذلك خلال التفاعل بين الموظفين عبر لقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، وتقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر.

• عملية تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة وضوئها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار *King* إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة تزويدها لتصبح قابلة للتطبيق في

إدارة المعرفة

مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جداً، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل. وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

◦ عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تبني مدخلاً شاملاً متكاملًا في إدارة المعرفة.

ويرى *Malhorta 1998* أن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادراً على،

- تزويد المنظمة بمعرفة ضرورية ولازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- تحويل عمليات المعرفة لتسهم في تحسين وتطوير وتقديم منتج جديد.

إدارة المعرفة

- التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفح الإداري والرفح التنظيمي.
 - تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
 - التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
 - تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
 - توفير المعرفة الكافية والضرورية؛ لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- مراحل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة:**
- تمثل المعرفة النتائج النهائية لنشأة البيانات التي تم تحليلها لاستخراج المعلومات التي توصلنا للمعرفة ويتم ذلك من خلال دورة لها حيث تنشئ المعرفة ثم يتم تنظيمها وتقاسمها ونشرها بين أفراد مجتمع المعرفي حتى يمكنهم استخدامها، وتعد تكنولوجيا المعلومات أساس إدارة المعرفة هدفها تحقيق التقدم والنمو والازدهار في المعرفة وبذلك يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:
- **المحتوي:** يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية

إدارة المعرفة

- والمبنية علي المعرفة ذات الدور الهام في عملية تطوير أداء المؤسسة.
- **التكنولوجيا** : ومهامها تتمثل في تطوير عناصر الحاسب الآلي وبرامجه التي توصل المهام المحددة.
 - **العمليات**: تحدد الإجراءات التي تحتاج إلي تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتفق مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية والكمية ومدى ارتباطها بالموضوع المحدد.
 - **الأفراد**: تشجع المؤسسة القوي البشرية العاملة علي تكوين المعارف ومشاركتهم فيها واستخدامها.
- وتتمثل عناصر تنفيذها في تقييم البنية التحتية، وتحليل وتصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة، وتدريب الكوادر البشرية، ونشر النظام، وحساب العائد من الاستثمار وتقييم الأداء.
- وتتمثل مراحل وأنشطة (دورة المعرفة والمعلومات) فيما يلي:**
- **التحديد**: ويعني تحديد الحاجة إلى كم ونوع المعلومات وكيفية الوصول إليها وذلك بتحديد طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة للأنشطة وعمليات المنظمة وتوفيرها باستخدام أساليب مختلفة.
 - **التفقيب**: إيجاد المصادر المناسبة للحصول إلى المعرفة والمعلومات المطلوبة ويأتي ذلك باستخدام الوسائل التي تعمل على استغلال

إدارة المعرفة

مصادر المعلومات وجمع كافة المعلومات منها.

- **التجميع:** تجميع كافة البيانات من مصادرها المختلفة بغاية الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة.
- **التصنيف:** تصنيف المعلومات والبيانات في حقول منظمة وموحدة داخل أنظمة الحاسب؛ ليسهل التعامل معها والرجوع لها عند الحاجة.
- **التنظيم:** تنظيم المعلومات وترتيبها تبعاً لمصادرها ومجالاتها باستخدام الأساليب والأنظمة الحاسوبية.
- **التخزين:** تخزين المعلومات في الوسائل التقنية المادية والمعنوية ويشمل ذلك قواعد البيانات والوثائق المختلفة.
- **الوصول ونشر المعرفة:** نشر المعلومات والمعرفة وتوزيعها على أجزاء المنظمة باستخدام أنظمة إدارة معرفة ومعلومات متعددة.
- **الوصول:** تكون المعرفة والمعلومات سهلة الحصول عليها لكافة العاملين بالمنظمة من خلال أنظمة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات والشبكات الداخلية.
- **الاستخدام:** استخدام واستثمار جميع أنواع المعرفة والمعلومات في الأداء التنظيمي كوسيلة؛ لتحقيق أهداف واستراتيجيات تنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع.

إدارة المعرفة

ويمكن تحديد مراحل تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي،

١- مرحلة المبادرة: ويكون الترميز على:

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

٢- مرحلة النشر: ويكون الترميز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

○ الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

٣- مرحلة التكامل الداخلي: ويكون الترميز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.

إدارة المعرفة

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.
- 4- مرحلة التكامل الخارجي: ويكون (التركيز على):
 - كفاءة إدارة المعرفة.
 - الشبكات المتداخلة.
 - التمويل الخارجي.
 - إدارة التعاون.
 - المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو.
 - البريد الإلكتروني.
 - نظم المشاركة بالمعرفة.
 - موضوعات التوحيد.
 - الحصول على معرفة أساسية وشبكية.
- متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقها:

تسعى المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، فكل منظمة تظهر مساعيها في الإبداع والابتكار والمنافسة والتحويلات لخدمة المجتمع، وهذا كله يُعد دليلاً على هذا النمو والعمل على تحقيقه.

فأول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي إستبقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات

إدارة المعرفة

الأعمال بما في ذلك الانترنت أم أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المستويات الوظيفية والإدارية دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وان يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الإدارات العليا قرارات بعيدة عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال. كذلك فان التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها. ويتطلب 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 فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات.

إدارة المعرفة

وبذلك فلكي نبني نظام لإدارة المعرفة ينبغي توافر المتطلبات التالية،

◦ **توفير البنية التحتية اللازمة:** والمتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك، والتي من أهم أسسها الكمبيوتر والبرمجيات مثل: محركات البحث الإلكتروني وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

◦ **استخدام التكنولوجيا:** من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات: مثل بوابات المواقع، أو البريد الإلكتروني، فتقنية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الإلكتروني.

◦ **دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج في المنظمة.

◦ **العامل الثماني:** يعتبر من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق

إدارة المعرفة

خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم احتزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة ويضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال أتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير، الاعتراف، التنوع، والاهتمام بالموهوبين.

- **توفير الموارد البشرية:** إذ تُعد من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.
- **الالتزام:** وهذا يشير إلى التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة وكذلك تشجيع التواصل بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة.
- **الهيكل التنظيمي:** إذ يُعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحتويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل وكذلك

إدارة المعرفة

الإبداعات الكامنة لدي الموظفين؛ لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها علي الاستجابة السريعة للمتغيرات؛ ليستطيع أفراد المعرفة لإطلاق أبدعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول علي المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها.

ومن هذه الميائل،

- **الأفقية إلي ما لا نهاية:** وذلك بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في المركز والأطراف ويعمل كل طرف علي حدي بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود فيكون تبادل المعلومات بينهما سريعاً لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً أيضاً.

- **الهيكل الشبكي العنكبوتي:** وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل وهذا الترابط في

إدارة المعرفة

نفس الوقت لا يتم بالقوة وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدريجية ويكون دور المركز جمع المعلومات بنفسه ولنفسه وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المدراء ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد،

وعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين

إدارة المعرفة

مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم.

ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياض عنها فدائماً نشاطه خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل؛ مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم.

وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة وإلى جانب الأشكال السابقة هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية وشبكة العنكبوت والهياكل المعكوسة.

وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلّة عدد المستويات بها

إدارة المعرفة

بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً فمرورها عن طريق المركز يكون سريعاً. أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت" وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ *Hierarchy* ويكون دور المركز بتجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه وبالتالي فكل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وعن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكن القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما

إدارة المعرفة

يكون هناك احتياج لمعرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض؛ لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

وتوجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة.

ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل يعمل جميع أفراد المنظمة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم.

ومن الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ليمدوهم بالمعلومات وليرشدوهم ويحتاج هذا النوع من التنظيم لتكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص ويجب أن يكون هناك تأكيد دائم لتنفيذ القواعد التنظيمية وتمكين للعاملين.

وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل

إدارة المعرفة

المديرين وذلك قد يثير المشاكل وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه؛ لذا يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل.

وهذا بالطبع يحتاج لأنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك حتى لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي وبصفة عامة فتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط

إدارة المعرفة

العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

• **العامل الثقافي:** يعد من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع علي أساس المشاركة بالمعرفة.

أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيراً بالغاً علي عملية اتخاذ القرارات بشكل عام لتوليد ثقافة مؤسسة تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" فلا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم علي الثقافة ويقر جهود أفراد المعرفة، ويشجع علي المشاركة، كما يتطلب وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلي تقاسم المعرفة وكذلك إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يطلق العنان للطاقة البشرية والثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، والاتصال المفتوح والتقدير والاعتراف والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

إدارة المعرفة

وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة؛ لذا ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة وهنا فلا بد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.

وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة لضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة كثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب هذه الثقافة. وبذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى مجموعة من العناصر نشير إلى البعض منها،

• تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة بتعريفهم طرق الاتصال

إدارة المعرفة

فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

○ تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية المتصلة بالمنظمة وعلي علاقة بها.

○ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

○ تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

وما سبق يوضح أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيرهم من مسببات النجاح والتميز كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلي أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر أو تعطيل يذكر.

- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر؛ لذا فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة

إدارة المعرفة

المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه وترى 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 وتشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج في المنظمة.

فالقائد لم يعد يوصف أنه رئيس ولكن منسق، مسهل أو مدرب.

- صفات القائد لإدارة المعرفة:

القائد المناسب للإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالصفات التالية:

◦ القدرة على شرح الرؤية للآخرين.

◦ أن يكون قدوة لهم.

إدارة المعرفة

- أن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة.
- الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييمها وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر.
- يجب أن يتحقق من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.
- يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

- أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة:

أوضحها *Bollinger & Smith 2001* أهمية دور القيادة في نجاح التطبيق للإدارة المعرفة وخاصة أن القيادة يجب عليها التركيز على ما يلي:

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها.
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين في المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين شاغلي المناصب الإشرافية يحصلون

إدارة المعرفة

على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.

• إنشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

- **تكنولوجيا المعلومات:** لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر اطرفة بارية مراحل،

• **المرحلة الأولى:** بدأت في عام ١٩٩٢م، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام ١٩٩٢م وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، الخ.

• **المرحلة الثانية:** بدأت بعد ذلك بالتركيز على العميل وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.

إدارة المعرفة

◦ **المرحلة الثالثة (١٩٩٩-٢٠٠١م):** والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية. والأعمال الالكترونية والمعاملات البنكية.. الخ وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.

◦ **المرحلة الرابعة:** بدأت في عام ٢٠٠١م حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات.

وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ، بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات والشبكة الداخلية وبرنامج تصفح ومخازن البيانات ومصفاة البيانات وبرنامج؛ مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: " القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح

إدارة المعرفة

للتواحي المهمة في البيئة المحيطة والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام والتعرف على القيود ذات الدلالة عن القيم والقواعد والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات".

وكان انتشار المتصفح بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة وهذه النظم مختلفة ومتنوعة فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة ولكنها مجموعة فهارس وبرامج لاسترجاع المعلومات وبرامج تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها.

وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع مراعاة أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة والحدثة والعمومية والشمولية يناسب التغيرات والتطورات والسهولة في الاستخدام من قبل العاملين.

وقد أكدت عدة دراسات سابقة أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة أو المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية

إدارة المعرفة

والمشاركة من قبل العاملين كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى بتقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني لمزيد من التعلم من خلال أداء وتعلم فردي وتوليد معرفة جديدة بصفة مستمرة والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها ومع ضرورة وجود هذه الوظائف والامكانات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة.

ومن خلال عرض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن نحدد العوامل التي تحقق نجاح إدارة المعرفة، والتي حددها *Rustogi 2000* فيما يلي،

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية. وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع ومكافأة روح التعاون والفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة

إدارة المعرفة

لإنجاز أعمالهم.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
- ومما سبق يمكن القول أنه لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد من أن تتوافر المقومات والمتطلبات التالية:
- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتكنولوجيا الضرورية لذلك، وأساسها الحاسب الآلي وبرمجياته (تكنولوجيا وأنظمة المعلومات).
- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر هام في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلى مستوى إنتاجي في منظمة أو مؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: وهو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تتضمنه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى العاملين؛ لذا ينبغي وجود هيكل تنظيمي يتصف بالروبه

إدارة المعرفة

والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصال وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل الأفقية إلي ما لا نهاية بقلّة عدد المستويات مقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة فيما يلي:

- **المركز والأطراف:** ويعمل كل طرف على حدي دون وجود علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود ويكون تبادل المعلومات بينهما سريع لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريع أيضاً.

- **الهيكل الشبكي:** عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة، وكل له تخصصه وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الارتباط بين الوحدات متكامل، وهذا الترابط لا يتم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدريجية ويكون دور المركز لجميع المعلومات بنفسه ولنفسه وبالتالي فكل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها الخاصة بها وتستطيع عن طريق قنوات الاتصال تبادل المعلومات فيما بينها وبين الوحدات الأخرى.

إدارة المعرفة

◦ العامل الثقافي: وعن طريقه يتم خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، ويضاف لذلك أهمية تركيز المنظمة على تنمية الثقافة المشاركة بإتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية، والثقة بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد المهوبين.

- العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعده عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة.

ومنالك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة إلا وهي:

◦ تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في

إدارة المعرفة

الاقتصاد الحديث.

○ حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة ويسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخيلية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا.

○ البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقا لتغيير احتياجات العميل وطبقا لتغيير ظروف المنافسة، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية.

○ إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية.

- مهام ومسؤوليات مدير إدارة المعرفة:

تتمثل مسؤولياته فيما يلي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة

إدارة المعرفة

الخاصة بالمنظمة؛ مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.

- o الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- o التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، ويكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، فكل ما سبق يتطلب مثل هذه المواصفات.

- المشكلات الناتجة عن تطبيق إدارة المعرفة:

تتعدد المشكلات التي تنتج عن تطبيق إدارة المعرفة وفيما يلي

إشارة للبعض منها:

- o هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطررتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلّة 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 تنصف بالمنافسة.
- o أن عدم نضوج التكنولوجيا يمكن أن يكون مشكلة، حيث أن هناك مشكلات مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى.

إدارة المعرفة

وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.

- أن عدم نضج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة، فهناك خبراء قلة، حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم.
- قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة.

- التحديات والمحوقات التي تواجه إدارة المعرفة: 1- التحديات:

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل؛ لذا فالمشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة والمعلومات والتي توصل إليها *Harrison Frank* تتمثل فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** تختلف قيم وأعراف الأفراد وهذا لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات ولا يساعد علي امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين؛ لذا ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلومات بينهم.
- **الأساليب التكنولوجية:** تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في العادة مكلفة وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة الأمر الذي قد يحد من مدى التطور في استخدامها.
- **التغيير والتحديث:** إن المعلومات تتغير وتحتاج لتعديل وتحديث

إدارة المعرفة

حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، هذا فضلاً عن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية ونوعية) وهذا يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها ويحتاج لجهود وموارد كبيرة ومكلفة.

◦ التمييز بين أنواع المعلومات: هناك معلومات كثيرة لا تعد أساسية ومهمة؛ لذا يجب أن تتساوى كمية المعلومات وجودتها وتعكس معناها الصحيح.

◦ الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية التي قد لا تدعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة؛ ويعد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات.

وتشير ألبرت *Albert* إلى وجود أربعة أدوار يجب أن تتوافر في

المختصين بإدارة المعلومات وأن يكونوا علي دراية تامة بها وهي:

- المقارنة وأفضل الممارسات: حيث أن المستخدمين لا ينتظرون عربة لا يعرفون أنها قادمة ليرتادوها، إنها وظيفة اختصاص المعلومات بوصفه مهنيًا ليقرر أين تقف العربة لتأخذ المسافرين في رحلة العمل والابتكار، قد لا يجد اختصاصي المعلومات لسوء الحظ، الثقة بنفسه ليقول للمستخدمين: كيف يمكن أن ينجزوا أعمالهم وإن كان بالفعل قادراً على توجيههم من

إدارة المعرفة

خلال التحكم بقراءاتهم ومتابعتها، فإدارة المعرفة المبكرة تركز على ماذا وليس على ما يجب أن يكون عليه.

- رقابة المعلومات أو رقابة المعرفة: وتأتي من رقابة الاتصالات وهذه بدورها تتطلب التعرف لقنوات تدفق المعلومات ضمن المؤسسة ورسم خريطتها ليس الغرض التحكم بمحتوى المعلومات وتقييدها إنما لتفحص المعلومات المطلوبة وتحليلها وتفسيرها؛ لتصبح ضمن أصول المؤسسة لتحقيق إعادة استخدامها أو المشاركة بها.

- الإنترنت: وتعد أداة تؤدي لتوليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول للبيانات ومعلومات داخلية وخارجية معاً، لقد أصبح الويب أرخص وأسهل طريق لربط العاملين مع بعضهم داخلياً وخارجياً.

- الملاحظات وبرمجيات المجموعة: إن ما يُدون من ملاحظات يسهل تحليله وتوحيده، كما يمكن تحديثه عبر الاتصالات الشبكية وبرمجيات المجموعة والبريد الإلكتروني وطاولات النقاش الإلكترونية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن إدارة المعرفة تتطلب معرفة حيث يكون التركيز على البحث والممارسة من خلال توظيف الخيال والقدرة على الإبداع لمواجهة المستقبل، ولا يمكن التنبؤ به، لأن جوهر وأساس إدارة المعرفة هو التحرك السريع.

إدارة المعرفة

٢- المعوقات:

أشار *Coukes 2003* إلى أن هناك منظمات ومؤسسات عدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وقد توصلت إلى مجموعة معوقات رئيسة تعرقل تنفيذها بشكل فاعل يمكن تحديدها فيما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم للمنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار لوقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

ويرى *Thierauf 2003* (أن معوقات (إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات

إدارة المعرفة

وإمكانات غير واقعية وهذا ينعكس في صورة فشل متكرر وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات. ويعتقد *Sveiby & Loyd 2001* أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. فتبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
 - الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيقها قد يكون ضعيفا.
 - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- ويذهب بعض المهتمين بقضايا التعليم إلى أن هناك كثير من المعوقات تحد من قدرته على تحقيق إدارة فاعلة للمعرفة، وتعد مؤشراً في الوقت ذاته على ضعف ممارسته لها ومن ذلك:
- ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية.
 - قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي يجب طرحها وإعلانها.
 - الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.

إدارة المعرفة

- قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.
 - قلة توافق مهارات ومعارف مخرجات منظومة التعليم مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.
 - ضعف استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.
 - القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
 - الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطورها.
 - تراجع دور المكتبات أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الورقي في حفظ المعلومات والمعارف ونشرها؛ مما أثر على دورها كمصدر حيوي للمعرفة والبحث العلمي.
- ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في إدارة المعرفة ما يلي:
- الخلط الواضح بين مفهوم المعرفة من ناحية ومفهوم البيانات والمعلومات من ناحية أخرى، فالكثير من المنظمات تنفق مبالغ طائلة

إدارة المعرفة

في سبيل اقتناء أجهزة حاسبات آلية متقدمة بهدف تجميع كم هائل من الإحصاءات والبيانات وحفظها دون أن تبذل الجهود اللازم نحو تحويل هذه المعلومات لمعرفة حقيقية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

○ نتيجة الخلط بين مفهومي المعرفة والمعلومات، غالباً ما تتجه المنظمات لقياس حجم إنجازاتها في التعامل مع المعرفة من خلال كم ومخزون المعلومات المتراكمة لديها، وليس من خلال مدي سرعة ونقل وتحويل المعلومات إلى معرفة يتم تبادلها بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة لتعظيم الاستفادة منها.

○ الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات تساعد علي مشاركة المعرفة بين الأفراد، وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو خلق مناخ يشجع علي مشاركة المعرفة، ونقلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فقد ترسخ في الأذهان أن الاستحواذ علي المعلومات يعتبر مصدراً للنفوذ ويجعل الفرد أكثر قدرة علي التأثير في الآخرين وأن من يملك المعلومات يملك السلطة؛ لذا فمن الصعب التخلي عما يمتلكه الفرد من معلومات ومعرفة خوفاً من أن يفقد ما لديه من سلطة ونفوذ وقدرة علي التأثير، فوجود مثل هذه الثقافة يعتبر

إدارة المعرفة

عائقاً كبيراً يحول دون مشاركة وتبادل المعرفة داخل الكثير من المنظمات والمؤسسات.

ضعف فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها وأثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز علي التعامل مع المعرفة الصريحة، فالعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيراً من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وتوثيقها ونشرها، كما أن الأفراد غالباً ما يكونوا أكثر استعداداً لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات وقل استعداداً للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.

- سمات إدارة المعرفة المرجوة في المؤسسات التعليمية:

ذكر *Barchay Rebecca* أن هناك سمات لإدارة المعرفة يمكن

الإشارة للبعض منها فيما يلي،

◦ إدارة التعليم دون تقييد بالأوراق: حيث يقل استخدام الورق

ويستخدم الأرشيف والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.

◦ إدارة التعليم دون تقييد بمكان: تمكن المؤتمرات الإلكترونية

ومؤتمرات الفيديو متخذي القرار من الاتصال باستمرار بالإدارة وتريد:

من قدرتها علي التفاعل مع المؤسسة التعليمية (المدارس).

إدارة المعرفة

◦ إدارة التعليم دون تقييد بزمان : نتيجة لآتساع الرقعة الجغرافية والزمنية وما ينتج عنها من اختلافات في مواعيد الأجازات بين المجتمعات فهذا يجعل صانع ومتخذ القرار يعمل بشكل مستمر وبدون زمن محدد في الإدارة والاتصال بالآحرين.

◦ إدارة التعليم دون تقييد بتنظيمات جامدة: لكي تكون المؤسسة ناجحة في إدارتها المعرفية وصناعتها ونشرها يجب أن تعمل علي التقليل من القيود الجامدة التي تعوقها وتعمل علي تغيير النظم الإدارية البالية التي تعوق تدفق المعرفة والمعلومات بين أفراد المجتمع. وكل ما سبق يوضح أن الاهتمام بالبنية المدرسية يتم عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لها.

- عوامل فجاح ونشل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

أشقرط الكثير من دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسات التربوية ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت المناسب ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي:

- الابتكار والتأكيد علي فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

إدارة المعرفة

- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة بها.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة برؤية جماعية.
- تطوير الفهم المشترك علي المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستخدام المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول التدريجي بعد ذلك علي مستوي المؤسسة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوار؛ ليتبين لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام علي تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي علي المدراء التركيز علي الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ابتكار المؤسسة للعمل اللا محدود والذي يهتم بالسلوك المنفتح، أي يمكن للأفراد التصرف دون التقييد بالولاء الوظيفي، والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.
- تحديد الأهداف التربوية المنشوبة، المتوقعة، المرغوبة للمؤسسة بوضوح.
- تبني أساليب تحفز العاملين علي المشاركة الفعالة في المعرفة داخل

إدارة المعرفة

المؤسسة التربوية والتعليمية.

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة التربوية والتعليمية بتقديم الدعم الكامل لأنظمة إدارة المعرفة.
- التركيز على القيم التربوية التي تسعى المؤسسة التعليمية والتربوية إلى غرسها في نفوس الطلاب والعاملين أيضا.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين في مجال عملهم وتوليد المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها وتطبيقها في المؤسسة.

- عوامل فشل إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية:

- توجد عدة أخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية والتعليمية يمكن تحديدها فيما يلي:
- ضعف القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، والفشل في التمييز بين المعلومات والبيانات والمعرفة.
 - الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وضعف الاهتمام بالتدفق المعرفي، ولا سيما المعرفة الجديدة.
 - تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة خلال الحوار.
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلي، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير

إدارة المعرفة

- والاستنتاج العقلاني، والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلي بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليست التي تفضلها المنظمة وهذا يؤدي إلي بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وسيؤدي إلي ممارسات قد لا تكون مفضلة للمنظمة.
- قد يتم ترؤيج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة.
- ضعف التركيز علي الفرص المتاحة واحتياجات العمل، بل يكون التركيز علي تقديم إدارة المعرفة علي إنها تمتلك إمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة ولا محددة.
- حاجة تخصصات المكتبات والمعلومات إلي المقررات الدراسية الخاصة بنظم قواعد البيانات والبرمجة وشبكات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.
- تراجع دور الجامعة في خدمة المجتمع، سواء في تزويده بالكوادر البشرية المؤهلة أو في القيام ببحوث علمية ترتبط وواقعه أو تقديم

إدارة المعرفة

الاستشارات الفنية والإدارية المتخصصة وهو ما يعكس سوء استغلال الجامعة لموردها البشري.

◦ ضعف التمسك بالقيم الجامعية الأصيلة، كتقبل الحوار، والنقد البناء والعمل الجماعي وغيرها من مقومات تبادل المعارف والخبرات، وزيادة القدرة على التطوير والإبداع.

وهناك عدة تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الدول العربية أوضحها ياسين ٧-٢٠٠٧م منها،

◦ **التحديات الثقافية والاجتماعية:** وتتمثل في التشكيل الكاذب للوعي. الخروج من دائرة البطل الملهم، الدخول إلى دائرة الحداثة، النقد الذاتي للعقل العربي، الانتقال إلى المعرفة والثقافة المكتوبة، ترك خطاب الهيمنة إلى الخطاب المكتوب.

◦ **التحديات العلمية والتكنولوجية:** وتتمثل في الفجوة الرقمية العربية- الغربية والفجوة الرقمية العربية- العربية، ضعف النظام التعليمي والبحث العلمي العربي، العوامل التمكينية لتعزيز دور التعليم في مجتمع إدارة المعرفة.

وذكر فراس عودة أسباب أخرى تتمثل فيما يلي،

◦ ضعف مواكبة التكنولوجيا أو ضعف توافر وسائل التكنولوجيا في

إدارة المعرفة

المؤسسة التربوية والتعليمية.

- ضعف توافر الامكانيات المالية والمادية الكافية لتنفيذ إدارة المعرفة، أو قد تكون تكاليف تنفيذها مرتفعة.
- ضعف فهم ومعرفة الأفراد في المنظمة بأهمية المعرفة وضعف توافر الوعي المطلوب لتنفيذ خطوات إدارة المعرفة.
- ضعف فريق إدارة المعرفة أو ضعف كفاءته في مجالات التخطيط والتنظيم والتطوير.
- ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية حول أهمية إدارة المعرفة وقدرتها على استخدام المعرفة المخزنة والجديدة بشكل فعال.

إدارة المعرفة

المراجع:

المراجع مرتبة حسب سنة النشر وليس أبجدياً.

أولاً: المراجع العربية:

- الكتب:

١- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٨ م).

٢- مكليود، ر: نظم المعلومات الإدارية. ترجمة سرور علي إبراهيم، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٠ م).

٣- حازم حسن صبحي، إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠١ م).

٤- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ م).

٥- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤ م).

٦- محمد الطيطي، البنية المعرفية لاكتساب المفاهيم، تعلمها وتعليمها (القاهرة: دار الأمل للنشر، ٢٠٠٤ م).

٧- إدريس المرسي، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥ م).

إدارة المعرفة

- ٨- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م).
- ٩- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٧م).
- ١٠- حسن البيلاوي، وحسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم (الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٧م).
- ١١- عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، ط٢ (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، ٢٠٠٧م).
- ١٢- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).
- ١٣- غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات (الأردن: دار المناهج للنشر، ٢٠٠٧م).
- ١٤- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).
- ١٥- مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨م).

إدارة المعرفة

- الأبحاث والرسائل العلمية:

- ١٦- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى مؤتمر مدن المعرفة، المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة، ٢٨-٣٠ نوفمبر ٢٠٠٥م.
- ١٧- شبل بدران، التعليم وتحدي الثورة المعرفية، القاهرة: مجلة تكنولوجيا التربية، دراسات وبحوث، عدد ٣-٤ مايو ٢٠٠٥م.
- ١٨- سعد ياسين غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة " رؤيا استراتيجية عربية" دورية مستقبل العرب، عدد ٢٠٦، مجموعة ١٤، ٢٠٠٥م.
- ١٩- نهلة هاشم عبد القادر، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ١١، عدد ٣٨، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥م).
- ٢٠- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية "المدخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٢١- ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.

إدارة المعرفة

- ٢٢- زكريا سالم، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٧م.
- ٢٣- فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٠م.
- ٢٤- أشرف السعيد، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مداخل إدارة المعرفة بالجامعات، جامعة القاهرة، بحث منشور في مؤتمر مركز الدراسات التربوية، ٢٠١١م.
- ٢٥- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١١م.

٢- اطراجع الأجنبية:

- 1- Rastogi P. N. (2000). "Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness." Human Systems Management 19(1).
- 2- Davenport, D.Thomas. H.&. Prusak, L.(2000) Working Knowledge: How Organization Mange what they Now. Boston. Harvard Business School press.
- 3- Szulanski G.(2000)The Process of Knowledge Transfer: A diachronic analysis of stickiness, Organizational Behaviour & Human Decision Processes. 82(1).
- 4-Heising P. Vorbeck J. (2000)"Benchmarking Survey Results" in:

إدارة المعرفة

- Mertins K., Heisig. P. & Vorbeck. j. (2001) Knowledge Best Practices In Europe. Springer Verlag Berlin. HeidelbergK Germany.
- 5- King , W . R.. (2000) . Playing An Integral Role In Knowledge Management". Information System Management. Vol.17. Issue.4.
 - 6- Rastogi. P. N. (2000)" Knowledge Management & Intellectual Capital – The New Virtuous reality of Competitiveness". Human System Management.19.
 - 7- Stettner Morey (2000) Skills for New Managers. U.S.A. McGraw. Hill.
 - 8-Turban. E.Kelly R. & Potter R. E.(2001) Introduction to Information Technology". John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
 - 9-Duffy J. (2001)"The Tools & Technologies Needed for Knowledge Management." Information Management Journal 25(1).
 - 10-Lotus Development Corp (2001) The Dynamics of Knowledge Management. Lotus Development Corporation.
 - 11-Shaw Lewis (2001)The Impact of Knowledge Management & Technology on the Accounting Profession & Accounting 11-Education:A Cognitive Styles Assessment Study.
Ishaw@suffolk.edu. September 2001.
 - 12-Sveiby Karl & Tom Lloyd, Managing Knowledge (London: Bloomsbury, 2001.
 - 13-Dueck G.. Views of Knowledge are Human View s. IBM systems journal. Vol. 40. No.4, 2001.
 - 14-Dignum. v.. (2002)A Knowledge Sharing Model for Domain. In Proc German Workshop on Experience Management. Berlin. Germany
 - 15- Marquardt Michael J. (2002) Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate. USA. Davis- Black Publishing Company
 - 16-Barnes. Stuart (ed.) (2002):Knowledge Management systems: Theory and Practice. London. Thomson Learning.

إدارة المعرفة

- 17-Desouza, Kevin C., Awazu, Yukika, Knowledge Management, HR Magazine. 10473149. Nov 2003, Vol. 48, Issue11.
- 18-Tobin. Tom . Ten Principles for Knowledge Management Success. September 2003.
- 19-Wiig Karlm (2003) Knowledge Model for Situation – handling. journal of knowledge management. Vol 7- No.s.
- 20-Wagner Beverly A. (2003) Learning and knowledge transfer in partnering journal of knowledge management. Vol. 7. No.2.
- 21-Coakes E. (2003) Knowledge Management: Current Issues and Challenges USA Idea Group Publishing
- 22-Wagner Beverly A (2003) Learning & Knowledge Transfer in Partnering. journal of Knowledge Management Vol. 7. No.2.
- 23-Coakes, Elayne (ed.) (2003) "Knowledge Management: Current Issues and Challenges". U.S.A., Idea Group Publishing.
- 24-Cortada, James, & Woods, John. (2003) Knowledge Management. Boston, Butterworth-Heinemann.
- 25-Bartlett, A. Ghoshal, S.& Birkinshaw, J. (2004) Transactional Management, Boston. McGraw Hill
- 26- Liu, Shih-Chen. (2003): A Study of Factors that facilitate use of knowledge management systems & the impact of use on individual learning. The Claremont Graduate University. California. USA.
- 27-Thierauf. Robert. Knowledge management Systems for Business. Westport: Quorum Books, 2003.
- 28-Chini. Tina, C. (2004) Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration: First, published Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Chippenham & Eastbourne
- 29- Fernández. I. B. Gonzalez. A. Sabherwal. R. (2004) knowledge Management Challenges Solutions. & technologies: Pearson Edu. Inc., New jersey. United states of America .
- 30- Yang. j. (2004) Job Related knowledge Sharing: Comparative Case study. journal of knowledge management. Vol. 8 .No.3.

إدارة المعرفة

- 31- Malhotra, Arvind. & Majchrzak. Ann (2004). Marketing Research. An Applied Approach. European Edition. Prentice – Hall.
- 32- Zmud. R.W. (2004) Framing the Domain of IT management: projecting the future through the past. Ohio. Pin flex educational resources
- 33-Anantatmula. Vital Sree Panduranga (2004)Criteria for Measuring Knowledge Management efforts in organizations. Doctor Thesis. George Washington University.
- 34-Keyser Richard Lewis (2004) Assessing The Relationship, Between Knowledge Management and Plant Performance at The Tennessee Valley Authority. Doctor thesis. The University of Alabama in Huntsville.
- 35-Roman-Velazquez, Juan (2004) An Empirical Study of Knowledge Management in the Government & Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition & its Relationship with Knowledge Management Success & The Approach for Knowledge Flow. Doctor thesis. The George Washington University.
- 36-Kao. Hsin (2005) The Exploration of The Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style & Knowledge Management practice In Mainland China. Doctor thesis University of the Incarnate word.
- 37-Ngoc Pham Thi, Bich (2005) An Empirical Study of knowledge Transfer Within Vietnam's it Companies. Working Paper: University Hanoi. Switzerland.
- 38-Lawson Sheron (2005): Examining the Relationship Between Organizational Culture & knowledge Management. Nova Southern University. Nova. USA.
- 39-Wilkes Mann Uwe & Wilkes Mann Maximiliane. Virgillito. Aifredo (2007) Requirements for Knowledge Transfer in Hospitals: How Can Knowledge Transfer be Supported in Hospitals?. Discussion Papers Des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund .ISSN 1863-0294