مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الوطني حول:

أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

يوم السبت 2017/10/28

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر التنمية المحلية المستدامة

ومخبر المالية والاقتصاد الدولي

عنوان المداخلة:

إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية

	الباحث الأول	الباحث الثاني	الباحث الثالث
الاسم واللقب:	فلاق علي	بن ميري مصطفى	تومي محمد
الوظيفة والرتبة العلمية:	أستاذ دائم	تحضير دكتوراه ل م د	تحضير دكتوراه ل م د
المؤسسة المستخدمة:	جامعة يحي فارس بالمدية	جامعة يحي فارس بالمدية	جامعة يحي فارس بالمدية
البريد الإلكتروني	fellag73@yahoo.fr	Benmir1992@gmail.com	Toumi9@gmail.com
رقم الهاتف	0552023445	0697053102	0557072514

رقم المحور وعنوانه	المحور الخامس: إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية.
عنوان المداخلة:	إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية

ملخص:

يشهد العالم تغيرات سريعة وتحولات هامة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، التقنية، والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، كل هذه التحولات كانت بمثابة منصة لانطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها، التي حضيت باهتمام الكثير من الباحثين ، حيث أصبح لزاما على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتحديث تقنياتها وتطوير أساليبها واستقطاب وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة لمواكبة هذه التغيرات الإدارية الجديدة، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المعرفة من خلال رصد مختلف الجوانب المتعلقة بها بالإضافة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات مع الإشارة إلى أهم المحددات التي تعيق تطبيق هذا النوع الجديد من الإدارة.
الكلمات المفتاحية: الرصيد المعرفي، إدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، محددات إدارة المعرفة.

Abstract:

The world is witnessing rapid changes and significant changes in all socio-economic, political, technical and cultural levels that have led to the emergence of new concepts that have not been known before. All these transformations served as a Platform for launching the knowledge management and technology revolution. Modern organizations must update their techniques and develop their methods and attract and develop the knowledge base of the organization to cope with these new administrative changes. This study seeks to identify the nature of knowledge management by monitoring various aspects related to it, To learn about the role of knowledge management in improving the performance of human resources in organizations, with reference to the most important determinants that hinder the application of this new type of management.
Keywords: Knowledge Balance, Knowledge Management, Human Resource Performance, Knowledge Management Determinants.

مقدمة:

أصبح المجتمع الحديث يسمى بمجتمع المعرفة، وهذا يفسر حالة التطور التي تمر بها الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث باتت المعرفة تشكل حجر الزاوية في عملية النمو والتقدم باعتبارها أهم الركائز التي تساعد في تحقيق التقدم الإنساني، إضافة إلى اعتبارها عاملا مهما في قياس مستوى وقوة المجتمعات الاقتصادية.

فظهرت إدارة المعرفة في أوائل التسعينات كأحد التطورات الفكرية المعاصرة كونها تمكن المنظمات التي تتبعها من إحداث التغيير والتطوير المطلوب للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية وقد حظيت باهتمام متزايد من قبل كافة المنظمات بكل أشكالها وعلي فقد أصبح عصرنا الحالي يطلق عليه عصر انفجار المعرفة، وارتبط كل من التحدي والمنافسة بمن يمتلك سلاح المعرفة.

ومن هنا يمكن صياغة تساؤلنا الأساسي على الشكل التالي: **ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية؟**

ولمحاولة الإجابة على هذا التساؤل والإلمام بالموضوع ارتأينا تقسيم تقيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول:عموميات عن إدارة المعرفة

المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

المحور الثالث: محددات تطبيق إدارة المعرفة

المحور الأول:عموميات عن إدارة المعرفة

تتمثل إدارة المعرفة في مختلف العمليات التي تساعد الدول في توليد المعرفة واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، فهي تسعى إلى تشجيع مشاركة الأفراد في الخبرات والتعلم وإقامة العلاقات فيما بينهم، وعليه سنحاول في هذا المحور لتعرف على مختلف عموميات إدارة المعرفة.

الفرع الثاني/ نشأة إدارة المعرفة[1]

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات ، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين Peter Druckerأن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية؛ إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة؛ إذ عقد حوالي 33 مؤتمرا في الفترة1996-1997، بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.

الفرع الثاني/ مفهوم إدارة المعرفة:[2]

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة .إلا أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الإستراتيجي بين رأس المال الفكري والتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق ميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة .أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة،حيث تتبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة، وتعرف بأنها: "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة"

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها:[3] العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة من خلال: التكوين والتدريب من أجل مواكبة المعرفة الحديثة، ويمكن تلخيص مفهوم المعرفة بالمعادلة الرمزية التالية: **المعرفة = المعلومات + المشاركة + الفهم + التوظيف.**

ومما سبق يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:[4]

أولا/ المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

ثانيا/ المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

كما يمكن تقسيم أنواع المعرفة إلى خمسة أنواع على النحو التالي: [5]

أولا/ المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق(معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات و إدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

ثانيا/ المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

ثالثا/ المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

رابعا/ المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

خامسا/ المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.

الفرع الثالث/ مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

تحول المنضمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لمجموعة من المتطلبات والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ويمكن تلخيص هذه المبررات التي شجعت في التحول باتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:[6]

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنيت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير و القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادر على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فظلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة، وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما حتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نضم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، ولاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع

ويمكن حصر وظائف إدارة المعرفة في وضيفتين أساسيتين هما:[7]

1. متابعة المعرفة الصريحة والتنظيمية سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها وتتفرع منها خمس وظائف فرعية أخرى وهي:

- تحديد رأس المال الفكري المطلوب.
- إيجاد المعرفة التكميلية بين أقسام المؤسسة.
- إيجاد الفهم وتوضيح رسالة المؤسسة للأفراد.
- إيجاد المعرفة التكاملية.
- رقابة أعمال ادارة المعرفة.

2. إسناد إيجاد المعرفة إذ تهتم بالأعمال و الوظائف الساندة التي تسرع عملية إيجاد المعرفة وبناء المجتمع المعرفي داخل المنظمة وتعتمد على:

- إيجاد البنية التحتية الساندة.
- دعم البحث والتطوير وبنائه.
- الالتزام المنظمي و الثقة.
- البيئة التنظيمية الساندة.
- إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة.

الفرع الرابع/ أهداف إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي: [8]

- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية، والحد من الروتين.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، و التخلص من الكبت و الضغط النفسي.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المؤسسة

الفرع الخمس/ أهمية إدارة المعرفة

يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تأتي من دورها فيما يلي:[9]

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض 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.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تحديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

الفرع السادس/ إستراتيجيات إدارة المعرفة:

تصنف إستراتيجيات إدارة المعرفة على النحو التالي:[10]

أولا/ إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :وهي الإستراتيجية التي يمكن استخدامها تدريجيًا حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والعاملين فيها يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام .وهي مفيدة للمنظمات والمؤسسات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة، وتتميز بأنها قليلة المخاطر والعائد قليل.

ثانيا/ إستراتيجية التروي والحذر :وهي الإستراتيجية التي تتبنى إدارة المعرفة بتروي وحذر، حيث تطبق على نطاق بسيط حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ثم تطبق على نطاق واسع، وهي متاحة للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيًا، واستخدامها يقلل من حجم المخاطر ويحقق للمؤسسة مكتسبات تنافسية.

ثالثا/ إستراتيجية دعم وجهات النظر والفاعلة: وهي إستراتيجية تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويمها، وتتميز بأنها إستراتيجية متوسطة المخاطر وذات مردود عال وتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة. والسعي نحو الاقتصاد المعرفي، والتركيز على العقول العاملة، وارتفاع كلفة التعليم العالي، والسعي لامتلاك الموارد المعرفية.

الفرع السابع/ مداخل إدارة المعرفة:

تتعدد المداخل الخاصة بإدارة المعرفة وفيما يلي نذكر منها: [11]

أولا/ المدخل المعلوماتي :إتباع هذا المدخل يرون إدارة المعرفة عملية منهجية وترتيب النصوص في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها بسيولة، لذلك فإن هذا المدخل يركز عمى المعرفة الصريحة.

ثانيا/ المدخل التكنولوجي :**هذا** المدخل ييتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة عن تكنولوجيا المعلومات وتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

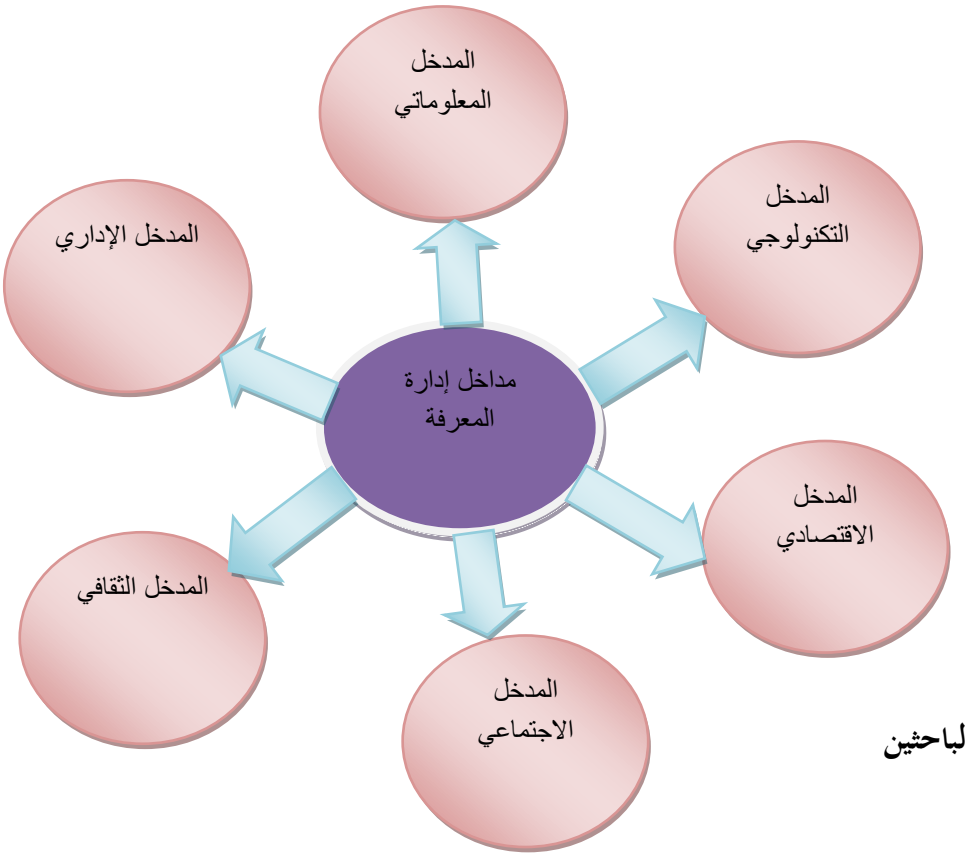
ثالثا/ المدخل الاقتصادي :ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، و رأس المال الفكري والمتمثل في المعرفة الصريحة وهو المظلة الأساسية التي تنطوي تحتيا إدارة المعرفة.

رابعا/ المدخل الاجتماعي :يؤكد هذا المدخل عمى بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات الذي يشمل البناء الاجتماعي للمعرفة.

خامسا/ المدخل الثقافي :يرتكز هذا المدخل عمى مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة.

سادسا/ المدخل الإداري :ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة كأداة إستراتيجية للإدارة.

الشكل رقم (01) مداخل إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على الموارد البشرية ويظهر هذا التأثير فيما يلي:

الفرع الأول/ إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: [12]

لقد كان للثورة المعرفية المميزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن أن نبينها في:

أولا/ اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل كل من يعملون أعمالا ذهنية من الباحثين ومنتجي الأفكار من رجال التسويق وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، والذين أصبحوا يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

ثانيا/ البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المنظمة فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذلك تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة في المؤتمرات وورش العمل.

ثالثا/ إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور وان لكل عصر معارفها، ومن ثم فان ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فتعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب ومعطيات العصر، وبالتالي تصل إلى اكتشاف حقيقة مهمة وهي التعلم التنظيمي، ومن ثم وجب عليها أن لا تهدر كل الخبرات المكتسبة لأفرادها بل تجمعها وتحللها للاستفادة منها.

رابعا/ من خلال خصائص المعرفة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومة والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

خامسا/ ادارك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة المنظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، وهي بدورها ركيزة لتكوين الميزة التنافسية، ومن هنا وجب على أي منظمة تكوين المورد البشري المؤهل والاحتفاظ به داخل المنظمة إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية.

سادسا/ من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية والتي تخلق تميز واضح للمنظمة عن منافسيها.

سابعا/ إن المصدر الأهم للميزة التنافسية للمنظمة هو المعرفة التي يصعب المنافسين تقليدها والتي تتجلى في المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة.

ثامنا/ إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنية والصريحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها.

تاسعا/ مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل العمل على تنشيط وحفز وتبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية خلق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

هذا بالإضافة إلى : [13]

أولا/ اكتساب المعرفة الجديدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:

1- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.

2- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

ثانيا/ إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

الفرع الثاني/ دور إدارة المعرفة في تحقيق مستوى أداء تنظيمي:[14]

تعمل إدارة المعرفة علي ضمان توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الإقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بشكل عام من خلال ما يلي:

أولا/ أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة . ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة **Externalisation** وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات .فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم .أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

ثانيا/ أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- ✓ يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- ✓ التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم.بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء...،كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة .وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في

إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.[15]

ثالثا/ أثر إدارة المعرفة على الإبداع:[16] يرتبط مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم العقل المبدع أو العقول الصانعة للمعرفة، التي تعمل على توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها، والمهم إبداع الحلول والأفكار المتميزة التي تعتمد على الخبرة والمهارات التي يمكنها حل المشكلات المعيقة للمنظمة وآليات إشغالاتها، إن تحسين ماهو متوفر من قدرات ومنتجات ومخرجات يعتمد على حجم تلك الأفكار الجديدة والمبدعة، وبالتالي فإن الإبداع هو في الأخير نوع من التفكير المتقدم الذي يمكن أن تعتمد عليه إدارة المعرفة في عملياتها التطويرية وأهدافها التنظيمية.

رابعا/ أثر إدارة المعرفة على الابتكار لدى العاملين:[17]

تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بينهم أو أفراداً.كما تسهم إدارة المعرفة في الابتكار من خلال تحفيز نشاطات العصف الذهني.

خامسا/ أثر إدارة المعرفة على القيمة المضافة لدى العاملين:

إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة يشعر الاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

المحور الثالث: محددات تطبيق إدارة المعرفة

إدارة المعرفة كغيرها من الإدارات لا تخلو من المحددات والمعوقات وسنحاول في هذا المحور ذكر أهمها.

الفرع الأول/ قيود تطبيق إدارة المعرفة:[18]

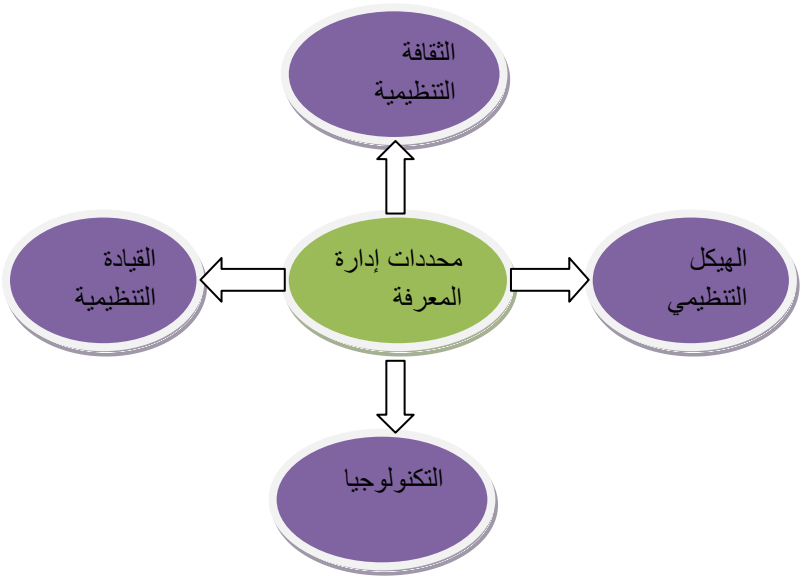
إن تحفيز الموظفين على المساهمة في تجميع المعرفة هو أمر حيوي وهام لنجاح تنفيذ نظام إدارة المعرفة في أي مكتبة، وحيث أن المعرفة التنظيمية و المعرفة الصريحة يكن مشاركتها بسهولة، فإن التحدي الحقيقي يكمن في إقناع وتحفيز الموظفين علة مشاركة أو تبادل ما لديهم من المعرفة الضمنية. إن المعرفة الضمنية بالنسبة لأي موظف هي مثل سر المهنة، وهي أمر هام يحدد نجاحهم في العمل وبالذات الموظفين المعنيين باتخاذ القرارات أو حل المشكلات وهذه المعرفة بالتحديد هي ما يجعل الموظف خبيرا في مجاله، وأن تطلب منهم مشاركة هذه المعرفة هي أمر لا يرغبون فيه لذلك فإن مشاركة المعرفة يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في ملف عمل كل موظف، تقييمه السنوي والترقية.

وعلى الرغم من أن أفضل وسيلة لتحفيز الموظفين لتبادل المعرفة غير محددة تماما، لكن من الواضح تماما بأن التحفيز والدعم التنظيمي تبدو أهم الطرق لتشجيع وإقناع الموظفين للمشاركة في تجميع المعرفة أكثر من أي نوع من الرقابة والإشراف، أيضا من المهم بالنسبة لمدراء المكتبة خلق جو من ثقافة المشاركة والتبادل في المكتبات لتحديد نجاح نظام إدارة المعرفة.

الفرع الثاني/ معوقات إدارة المعرفة:

هناك أربعة معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهذا مايوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02) محددات إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

وفيما يلي شرح لهذه المعوقات: [19]

أولا/ الثقافة التنظيمية: فنجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة. فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تحد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي: فشل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة فالهيكل التنظيمي لقائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال، وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية .

ثالثا/ تكنولوجيا المعلومات: يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشة التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه

الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغير الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص للآخر .

رابعا/ القيادة التنظيمية: حيث يقع على القائد عبئ تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة و تحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل،ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكر و خلاقا في إيجاد طرق و أساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة ، وإشراك العاملين و أخذ أرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة .

خاتمة:

على ضوء ما تم عرضه في هذه الورقة البحثية تبين لنا أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة في تنمية كفاءة وفعالية أنشطة المنظمات، لما لها من دور في تنظيم ما لدى المنظمات من معارف ومهارات وخبرات للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومساندة عملية صنع القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق التميز واكتساب الميزة التنافسية، فهي عملية تنموية تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية،
لذلك زاد الاهتمام بإدارة المعرفة يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر دورها الواضح والكبير في تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والنمو للمنظمات .وبناءا على ماسبق تم التوصل إلى ما يلي:

نتائج الدراسة:

1- تعد عمليات إدارة المعرفة مفتاح الوصول إلى الكفاءات المتميزة داخل المنظمات بالإضافة إلى تطويرها وتحسينها كما تمثل هذه الكفاءات بدورها مفتاح الوصول على تحقيق ميزة تنافسية.
2- يعتبر ضمان تعدد القنوات المعرفية من أهم مقومات نجاح إدارة المعرفة والتي تسهل في عملية انتقال المعلومة بين العاملين.
3- تؤدي إدارة المعرفة إلى تبسيط العمليات وخفض التكاليف، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض زمن تقديم الخدمات المطلوبة.
4- يعتبر الاهتمام بإدارة المعرفة ضرورة ملحة لضمان البقاء في ضل المنافسة الشديدة ومواكبة التغيرات والتطورات السريعة في مختلف العلوم.
5- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار عن طريق توليد معارف جديدة وتطبيقها وإيجاد الحلول السريعة والمميزة.
6- تساهم إدارة المعرفة في مساعدة العاملين على التعلم والاتجاه نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة.

توصيات:

1- ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين منضمات الأعمال.

2- توفير معدات ووسائل وأجهزة تسهل في عملية نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين أفراد المنظمة.

3- الاهتمام بالعمال ذوي الخبرة والاختصاص في المنظمة والعمل على محاولة تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة ظاهرية تبقى في المنظمة وتخزن وتنضم بطريقة سهلة يسهل الوصول إليها.

4- القيام بعقد دورات تدريبية وتكوينية للعاملين بالمنضمة بهدف زيادة وتحسين معارفهم ليشكلوا بدورهم ميزة تنافسية للمنظمة.

5- إنشاء أقسام للمعرفة وتزويده بالكوادر المؤهلة ومختلف المقومات التي تساعد في تطوير عمليات إدارة المعرفة.

6- اعتبار كل فرد في المنظمة رأس مال معرفي ومورد بشري يجب الاستفادة منه والحفاظ عليه وتحسين قدراته المعرفية

7- القيام بعقد لقاءات و ورشات بهدف تزويد العاملين لأبعاد إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

[1] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2010- 2011، ص: 11.

[2] وهيبة داسي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، مجلة الباحث، العدد11، 2012 ،ص: 169.

[3] حامي حسان، **إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، 2015- 2016، ص: 27.

[4] حسن عبد الحليم النور أحمد، إدارة **المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي دراسة حالة المصارف التجارة السودانية**، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص: 78.

[5] تهاني الرشيد أحمد حمزة، التوجه **الإستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات أداء المعرفة كمتغير وسيط دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص: 61.

[6] أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي، إدارة **المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2014، ص ص: 37، 38.

[7] سعدون حمود جثير، عباس الربيعاوي، رأس المال الفكري، ط1، العراق، 2015، ص64.

[8] بشري تيسير عباس، **الإعلام المتخصص الحديث**، الاكاددميون، عمان، 2014، ،ص ص: 233،243

[9] محمد عبود الحاج داوود، **مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات-دراسة ميدانية على شركة الموانئ في الهندسة**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان، 2013 ، ص: 70.

[10] علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، **درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامع الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد الثاني، 2015، ص ص: 10، 11.

[11] ليلى محمد حسني أبو العلا، **درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الأول، العدد 4، 2012، ص ص: 107، 108.

[12] حسين بركاتي، واقع **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد13، 2015، ص ص: 171، 172.

[13] أحمد الصاوي محمد بن بابكر، **إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الإستراتيجي في البيئة التنافسية دراسة ميدانية لشركة الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية(السودان)**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص: 37.

[14] محمد الفاتح محمد احمد البشري، **الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجيستي للشركات الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص، 111.

[15] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية المستدامة**، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص ص: 130، 131.

[16] حامي حسان، مرجع سبق ذكره، ص:79.

[17]أ حمد الصاوي محمد بن بابكر، مرجع سبق ذكره، ص:82.

[18] علي حسين السمير، **تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية**، المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية، 29-31 اكتوبر، 2013، ص: 10.

[19] ناصر جاسر الأغا، سلام زكريا الأغا، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، المؤتمر 33 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة، 18- 20 نوفمبر 2012، ص ص: 1210- 1211.