الملتقى العلمي الوطني حول:

أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

يوم: 16 نوفمبر 2017

محور المداخلة: **إدارة المعرفة ... "الفرص والتحديات"**

عنوان المداخلة: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وتحدياتها**

إعداد:

علي مكيد
أستاذ تعليم عالي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة المدية
mekid_a@yahoo.fr

نسيمة أعمرستي
طالبة دكتوراه
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة المدية
namarsetti@yahoo.com

ملخص:

تمثل إدارة المعرفة وعملياتها إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة، وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلائماً مع التغييرات المتسارعة في عالم الأعمال.

انطلاقاً من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مضمون إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المنظمات، وكذا أهم المتطلبات اللازمة لنجاحها، بالإضافة إلى معرفة مختلف التحديات أو المعوقات التي تواجهها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، تحديات إدارة المعرفة.

Résumé

Knowledge administration and its businesses is considered as one of the contemporary intellectual increases in the modern administration philosophy and a potential practice which perfectly deals with rush changes in business.

From this importance, the study aims to recognize to the knowledge administration concept as a contemporary administrative orientation to the organizations, the necessary requires to Succeed and to know the various challenges it faces.

Key words: *knowledge administration, Knowledge administration requires, knowledge administration challenges*

مقدمة.

يشهد القرن الحالي العديد من المتغيرات التي أحدثت انقلاباً جذرياً في المفاهيم الاقتصادية التقليدية، فلم نعد نعش اقتصاد المال والذي يعتبر المال المورد الأساسي فيه، وإنما أصبحنا نعيش اقتصاد المعرفة الذي تعتبر فيه المعرفة القاعدة الأساسية له.

وباعتبار المنظمة الركيزة الأساسية للاقتصاد، فقد كان لهذه التغيرات أثراً كبيراً على فلسفتها الاقتصادية والإدارية معاً، حيث أصبحت تعتبر الأصل المعرفي هو المورد الرئيسي فيها.

فمن هذا المنطلق تغيرت المنظومة الإدارية للمنظمات وأصبح الاتجاه نحو تبني مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة يمثل الرهان الحالي لجميع المنظمات.

إشكالية الدراسة: سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو مضمون إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث؟، وما هي المتطلبات اللازمة لنجاح هذا الأسلوب؟.

I. ماهية إدارة المعرفة.

1. نشأة إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بالمعرفة في أماكن العمل يعتبر جديد نسبياً، والمؤكد أنّه قد كتب عن هذه العلاقة منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، ففي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار **"إدوارد فراينبوم"** إلى عبارته الشهيرة **"المعرفة قوة"**[1]، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه **"هندسة المعرفة"** حيث استحدثت في ظله وظيفية جديدة هي **"هندسة المعرفة"**، وفي سنة 1998 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو **"إدارة المعرفة"** وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع مثل: تغيير عنوان مجلة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وهكذا أصبح هذا الحقل من المواضيع المتداولة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، كما ظهرت الكثير من الكتابات والمقالات العامة الموجهة للقراء العاديين غير متخصصين منذ بداية التسعينات، وخاصة عندما نشر **"Tom Stewart"** موضوعه المثير تحت عنوان **"قوة العقل"** في مجلة **"Fortune"** سنة 1991، ومن المحتمل أنّ الكتاب المنشور سنة 1995 لكل من **(Takauchi & Nonaka)** عن المنظمة المنشأة بالمعرفة (كيف تنشئ المنظمات اليابانية الإبداع الديناميكي) مازال يمثل حتى اليوم العمل الأكثر قراءة عن إدارة المعرفة، وظهر حالياً أنّ إدارة المعرفة تقدم كبديل مقبول لإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.[2]

2. مفهوم إدارة المعرفة: تعددت الكتابات التي تناولت مفهوم مصطلح إدارة المعرفة، وفيما يلي نذكر بعض من هذه التعريفات:

تُعرف إدارة المعرفة على أنّها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات

بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".[3]

كما تعرف إدارة المعرفة على أنّها: "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".[4]

ويمكن تعريف إدارة المعرفة أيضاً على أنّها: "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة واختبارها، تصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات".[5]

وتعرف إدارة المعرفة أيضاً على أنّها: "مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة في تحديد واقتناء، وتطوير، ونقل، واستخدام، وتخزين المعرفة، والتي تسعى المنظمات بكافة أنواعها لإدارتها بشكلٍ فعال من خلال إحداث تغييرات جذرية في ثقافتها التنظيمية، وهياكلها التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل بها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مستمرة التغير".[6]

وعليه يتضمن مفهوم إدارة المعرفة تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة، والعمليات المتعلقة بهذه الموارد، والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات، والسوق، والتكنولوجيا، والمنظمات، بحيث تساهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للمنتجات والخدمات.[7]

3. أهمية إدارة المعرفة: تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة في أي منظمة كانت وذلك للدور الذي تؤديه فيها، والذي نوجزه في النقاط التالية:[8]

❖ 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 اكبر، وذلك 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 نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

❖ تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ 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 إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

❖ تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛[9]

❖ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه 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.

4. أهداف إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، التي سنحاول ذكر أهمها في النقاط التالية:[10]

❖ جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛

❖ جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛

❖ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

❖ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

❖ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛

❖ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

❖ التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

❖ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

5. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة: هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهذا الاهتمام هو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، يمكن أن نلخصها في ما يلي:[11]

❖ تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛

❖ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماسٍ مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت، والتي أسهمت في تسهيل وخلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات؛

❖ إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عملياتها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية اكبر؛

❖ إدراك أسواق المال العالمية أنّ المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية مثل: الأرض، رأس المال والعمل؛

❖ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛

❖ تزايد الإدراك أنّ القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛

❖ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية، وإمكانية تعزيزها بشكلٍ مستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة؛

❖ اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛

❖ التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء، مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛

❖ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس، الإبداع، التجديد والتنويع؛

❖ تهدف إلى الإبداع، الوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الإظطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

❖ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

5. أبعاد إدارة المعرفة: تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي: البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة والبعد الاجتماعي، كما يلي:[12]

1.5. البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإنّ المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2.5. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3.5. البعد الاجتماعي للمعرفة: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، واقتسام ومشاركة الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.[13]

في حين يرى البعض الآخر أنّ لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي: [14]

1.5. التركيز على الأفراد: يتم التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

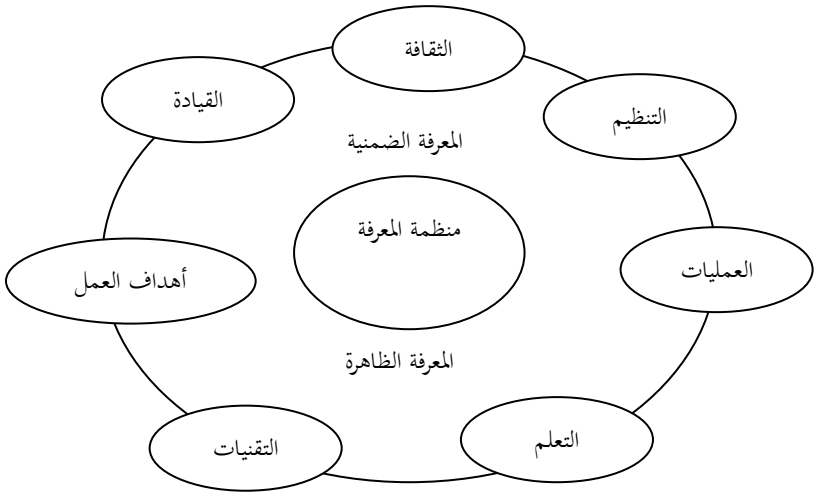
2.5. التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: يتم حسب هذا البعد التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يتم التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها.

3.5. التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويل الأمد.

4.5. التركيز على فعالية المنظمة: يتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

6. مكونات إدارة المعرفة: تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأنّ المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وعموما فإنّ إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فاعل يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة **والشكل رقم (01)** يوضح تلك المكونات:

الشكل رقم (01): مكونات إدارة المعرفة.



المصدر: قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، **أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 28/27/26 أفريل 2004، ص 05.

من خلال **الشكل رقم (01)** السابق تتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يلي إيجازاً لكل منها:[15]

1.6. أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وإنّ تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

2.6. القيادة: تلعب القيادة دورا مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المنظمة.

3.6. التقنيات: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل: برامج تطوير المحترفين، وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل: المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.

4.6. التنظيم: إنّ عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والإنترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

5.6. الثقافة: إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وأن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.

6.6. العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنّها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء

اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

7.6. التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.[16]

7. عمليات إدارة المعرفة: يتابين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عمليات إدارة المعرفة.

المؤلف	العمليات الأساسية		العمليات الفرعية
توربان Turban	01	إنشاء المعرفة	• توليد طرق لعمل الأشياء. • تطوير الدراية الفنية.
	02	الحصول على المعرفة	• تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. • جلب المعرفة الخارجية إلى المنظمة.
	03	تنقيح المعرفة	• وضع المعرفة الجيدة في سياق معين. • مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	04	خزن المعرفة	• وضع المعرفة في صيغة ملائمة. • خزنها في مستودع حيث يسهل الوصول إليها.
	05	إدارة المعرفة	• المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. • تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	06	نشر المعرفة	• صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. • المعرفة متاحة للجميع في أي وقت وفي أي مكان.
لاودن Laudon	01	الحصول على المعرفة وترميزها	• الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. • ترميزها بطريقة منظمة. • أنظمة الذكاء الاصطناعي.
	02	إنشاء المعرفة	• التوصل إلى المعرفة الجديدة. • أنظمة العمل المعرفي.
	03	تقاسم المعرفة	• جعل المعرفة متاحة للتشارك. • أنظمة التشارك الجماعي (البرمجيات).
	04	توزيع ونشر المعرفة	• جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر.

ديفيد سكايرم **D. Skyrme**	01	الإنشاء	• أساليب الإبداع. • المحاكاة. • الحوار المهيكل.
	02	التجديد	• التدقيق المعرفي. • تحليل المحتوى. • تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. • تحديد الخبرة.
	03	الجمع	• طلب المعرفة. • الاستقصاء والاسترجاع.
	04	التنظيم	• إدارة أدلة المعرفة. • إنشاء خارطة المعرفة.
	05	التقاسم	• الممارسات الأفضل. • تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة. • جماعات الممارسة المشتركة. • فرق متعددة الوظائف. • تصميم فضاء للعمل.
	06	التعلم	• مراجعات ما بعد العمل. • يوميات القرار. • تواريخ المشروعات. • سرد القصص. • شبكات التعلم.
	07	التطبيق	• أنظمة دعم القرار. • إدارة التشغيل.
	08	الاستغلال	• استغلال الأصول الفكرية.
	09	الحماية	• إدارة حقوق الملكية الفكرية.
	10	التقييم	• تقييم إدارة المعرفة. • معايرة إدارة المعرفة. • محاسبة رأس المال الفكري.
	01	تحديد المعرفة	• روتينيات وعقود المنظمة.
	02	اكتساب المعرفة	• التوصل للمعرفة وتوثيقها. • جعلها متاحة للجميع.

مارك دوديسون	03	توليد المعرفة	• معرفة جديدة (البحث والتطوير). • معرفة جديدة (الزبون).
	04	التحقق من صلاحية المعرفة	• حقوق ملكية المعرفة. • قابلية استغلالها.
	05	نشر المعرفة (صريحة/ضمنية)	• داخل/ خارج المنظمة (معرفة صريحة). • داخل المنظمة/ ضمنية (المنافسة).
	06	تجسيد المعرفة	• تحويل المعرفة إلى قيمة. • التدريب. • ثقافة المنظمة.
	07	تحقيق المعرفة	• الوعي بأصول المعرفة. • تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.
	08	استغلال وتطبيق المعرفة	• تحقيق أهداف محددة. • استخدام المعرفة في الحوار.

المصدر: مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، أيام 17/16/15 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص 12 - 14.

من خلال **الجدول رقم (01)** نلاحظ أنّ كل الكتاب قد ركزوا على توليد المعرفة وتوزيعها كمراحل أساسية، لكن **"ديفيد سكايرم"** قد تناول عمليات إدارة المعرفة بشكلٍ من التفصيل، بتجاوزه لمرحلة التوزيع أو التقاسم والمشاركة، وكذلك كل من التعلم، والتطبيق، والاستغلال، والحماية، والتقييم، وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في إدارة هذا العنصر، لأنّ اكتساب المعرفة وتوزيعها ينبغي أن يترتب عنه تعلم لمن تحصلوا عليها، وبالتالي يتمكنون من توليد معارف جديدة وهو ما يضمن استمرارية المعرفة وتجددها كما أنّ التعلم إذ لم يتوج بتطبيق فلا جدوى من المعرفة، وهو ما يعبر عن الاستغلال الأمثل للمعارف المتوفرة، وحتى تضمن المؤسسة ريادتها باستخدام هذه الأخيرة كمصادر لمزايا تنافسية ينبغي عليها توفير عنصر الحماية بإدارة حقوق ملكيتها، وعلى غرار باقي الأنظمة يشترط في نظام إدارة المعرفة أن يتوفر على عنصر الضبط الذاتي، حتى تتمكن من تقييمه، وبالتالي سد الفجوات المعرفية إن وجدت.[17]

II.متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وبصفة عامة فإنّ تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر، ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات

الآخرين.[18]

1.1. فوائد توافق ثقافة المنظمة مع التعلم وإدارة المعرفة: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، ومنه فإنّ ثقافة المؤسسة تؤدي إلى مجموعة من العناصر نذكر منها:[19]

- ❖ تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية؛
- ❖ تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمنظمة؛
- ❖ 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.

2.1. الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة: تتمثل الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة في المنظمة في العناصر التالية:[20]

- ❖ اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعد أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة؛
- ❖ تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالاً امثلاً؛
- ❖ توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة؛
- ❖ خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة، وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية لها؛
- ❖ وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة، بدلاً 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 أنشطة إدارة المعرفة.

2. الهيكل التنظيمي: يعرف على أنّه: "عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية، محددا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية"، حيث قد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة كما قد يكون معيقاً لها، كالهيكل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المنظمة وحجب معارفه على باقي أفراد المنظمة يكون معيقاً لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة، فيشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية مثل:[21]

1.2. الهيكل الأفقي المتسع: يكون فيه نطاق الإشراف كبير جداً، حيث نجد فيه أنّ الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل إنّ السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة.

2.2. الهيكل الشبكي: هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث

تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

3.2. الهياكل المعكوسة: تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها وفقاً للإجراءات المتبعة.

3. القيادة التنظيمية: تعتبر القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإنّ هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنّها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية فهي متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أنّ الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنّه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه، وبصفة عامة فإنّ إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين وسماع ردود أفعالهم عن رؤيتهم مع تقييم هذه الرؤية، ولذلك فإنّ القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، أن يكون قدوة لهم، وأن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل من خلاله.[22]

4. التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا متطلباً حيوياً من متطلبات إدارة المعرفة وأهم محدد لها، فالمنظمات التي تسعى للبقاء والحفاظ على كينونتها لا بد لها أن تحاول توظيف التكنولوجيا بأحسن شكل ممكن، وتُستَمدُ أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة من وظيفته اللوجيستية والمتمثلة في تجميع المعلومات، وتصنيفها، وتخزينها، والأهم من ذلك نقلها وتوصيلها بين مختلف الأفراد، والتخصصات الوظيفية، وذلك من خلال جملة الوسائط التقنية المتوافرة كبنية تكنولوجية تحتية للمنظمة، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إطار منظومة إدارة المعرفة يزيد من تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض لعدم وجود الحواجز التي تتعلق بعوائق المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وهناك العديد من الغايات التي من الممكن أن تفيد منظومة إدارة المعرفة باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات، كبنية تحتية داعمة لنظم إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:[23]

- ❖ إنشاء قاعدة معرفية تدعم الذاكرة التنظيمية بحيث يرجع إليها العاملون في حصولهم على المعرفة وتعلم القواعد التجريبية التي لا تتوفر في الكتب والوثائق؛
- ❖ خزن المعرفة خوفاً من فقدانها أو تسربها بسبب دوران العاملين أو استقالتهم أو وفاتهم؛
- ❖ توليد الحلول الناجحة للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية، ويعزز من الذاكرة التنظيمية التي تمكنها من التحليل والمعالجة للمشكلات في الوقت المناسب والمطلوب.

III. المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال.

تواجه إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال جملة من التحديات والمعوقات، لا بد على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار وتحاول التكيف معها أو الحد من تأثيرها، لأنه إذا لم تقم بذلك قد تكون هذه التحديات سبباً في عدم تحقيق الأهداف

التي وجدت من أجلها إدارة المعرفة، ومن أبرز هذه التحديات والمعوقات التي أشار إليها المختصون والباحثون في إدارة المعرفة نذكر:[24]

❖ **العزلة:** إذ أنّ منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلائم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا؛

❖ عدم توفر العنصر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح في برامج التدريب النوعية الهادفة؛

❖ عدم توافر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛

❖ تغيير ادراكات الأفراد التقليدية وسلوكياتهم المختلفة؛

❖ تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة؛

❖ **التحديات الثقافية:** حيث يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة، وبالتالي لابد للمنظمة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، عن طريق الأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع؛

❖ **تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي):** من أبرز معوقات البنية الأساسية التي تواجه إدارة المعرفة نجد:

❖ عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة؛

❖ نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة؛

❖ عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة؛

❖ نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة؛

❖ نقص الدعم والتمويل لإدارة المعرفة.

خاتمة.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، اتضحت لنا أهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث في المنظمات، حيث شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، وقد خلصنا مما سبق إلى أنّ إدارة المعرفة تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن تم إدراك أنّ الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتوجات والخدمات أو على مستوى العمليات، لكن لتحقيق ذلك ينبغي على المنظمات توفير البيئة المناسبة من أجل إقامة نظام إدارة معرفة فعال وتذليل كل التحديات أو المعوقات التي يمكن أن تحول دون إقامة نظام إدارة معرفة فعال.

الهوامش والإحالات:

[1] علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، **درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة الخليل للبحوث - ب - ، المجلد (10)، العدد (02)، 2015، ص 06.

[2] جمال بن عروس، **مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 10.

[3] سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 68.

[4] D.Skyrme, **Knowledge Management: Making sense of an oxymoron**, https://www.skyrme.com/insights/22km.htm

[5] علي غربي، قوت سهام، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة (التجربة اليابانية نموذجاً)**، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة (02)، الجزائر، العدد 11، مارس 2015، ص 65.

[6] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010/2009، ص 29.

[7] طارق فيصل التميمي، **أساسيات إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011، ص 36.

[8] عاطف محمود عوض، **دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 409.

[9] الأمين حلموس، **دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الأغواط)**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011/2010، ص 68.

[10] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **مرجع سبق ذكره**، ص 34 - 35.

[11] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، أيام 17/16/15 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص 10 - 11.

[12] نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2008/2007، ص 30.

[13] G. Dueck, **Views of Knowledge are Humen views**, IBM Systems Journal, Vol 40, no. 4, p 888.

[14] عمران العربي، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة)، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف (01)، الجزائر، 2013/2012، ص 33.

[15] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، **أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 28/27/26 أفريل 2004، ص ص 05 - 07.

[16] عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من اجل البقاء والنمو**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 28/27/26 أفريل 2004، ص 07.

[17] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[18] جمال بن عروس، **مرجع سبق ذكره**، ص 42.

[19] عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجل الوزراء)**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 45.

[20] جلول لعطوي، **دور إدارة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات التجارية (دراسة حالة مؤسسة CANAPEHP لصناعة الأنابيب البلاستيكية)**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو م التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/2014، ص 41.

[21] واضح فواز، نويري مجدي، **إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مارس 2017، ص 232، متاح على الخط:

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKuv_x9qfXAhVI1xoKHXp7AdQQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.centre-univ-mila.dz%2Ffbej%2Fpdf%2F15-Gerer-Connais.pdf&usg=AOvVaw3vcm5Npm2N30CVTwY52Qck.

[22] جمال بن عروس، **مرجع سبق ذكره**، ص 42.

[23] حسان حامي، **إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف (02)، الجزائر، 2016/2015، ص 98- 99.

[24] حسين بركاتي، **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2015/2014، ص 76 - 77.