République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Chadli Bendjedid – El-tarf-
Faculte Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- المجلس العلمي –

المرجع: ج.ش.ب.ج.ط/ك.ع.إ.ت.ع.ت/م.ع.ك/2026/431 التاريخ: 2026/10/01

مستخـــرج من محضـــر المجلـــس العلمـــي

- المحضر رقم: 2026/04 -

بناء على محتوى محضر رقم 2026/04 المؤرخ في 28 سبتمبر 2026، صادق ووافق المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المطبوعة البيداغوجية الموسومة بـ " **إدارة المعرفة** "، من إعداد **الدكتورة: عبيدات سارة**، وهذا بناءا على التقريرين الإيجابيين للخبيرين:

- **الخبيـر الأول**: د. بوسيف سيد أحمد أستاذ محاضر " أ "، من جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -.
- **الخبيـر الثانـي**: د. حدادة فريد أستاذ محاضر " أ "، من جـــامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس.

العميد:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
الأستاذ الدكتور: شاكر قاسمي

رئيس المجلس العلمي:

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
رئيس المجلس العلمي
الدكتور: فرحاد عادل

Scanné avec CamScanner

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس :

إدارة المعرفة

التخصص: إدارة الأعمال
المستوى: السنة أولى ماستر

من إعداد الدكتورة:عبيدات سارة

السنة الجامعية: 2026/2025

Scanné avec CamScanner

فهرس المحتويات

قسم علوم التسيير

المكونات	الصفحة
فهرس المحتويات	III-I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
مقدمة	1
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
الأهداف التعليمية	5
تمهيد	6
أولا: المعرفة	7
ثانيا: عموميات حول إدارة المعرفة	15
ثالثا: أجيال إدارة المعرفة ووظائفها	27
خلاصة	30
المحور الثاني: مبادئ وعمليات إدارة المعرفة	
الأهداف التعليمية	32
تمهيد	33
اولا: مبادئ إدارة المعرفة	34
ثانيا: عمليات إدارة المعرفة	36
خلاصة	44
المحور الثالث: نماذج إدارة المعرفة	
الأهداف التعليمية	46
تمهيد	47
أولا: خصائص نموذج إدارة المعرفة	48
ثانيا: عرض بعض نماذج إدارة المعرفة	48
خلاصة	54
المحور الرابع: نظم إدارة المعرفة	
الأهداف التعليمية	56
تمهيد	57
أولا: ماهية نظم إدارة المعرفة	58
ثانيا: مكونات وأدوات نظم إدارة المعرفة	61
ثالثا: وظائف نظم إدارة المعرفة ومناهجها	64
خلاصة	66
لمحور الخامس: مراحل واثار تطبيق إدارة المعرفة وطرق قياسها	
الأهداف التعليمية	68
تمهيد	69
أولا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة	70
ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة	71
ثالثا: اثار تطبيق إدارة المعرفة	74
رابعا: طرق قياس إدارة المعرفة	76

Scanné avec CamScanner

خلاصة	82
لمحور السادس: إستراتجيات إدارة المعرفة	
الأهداف التعليمية	84
تمهيد	85
أولا: مفهوم إستراتجية إدارة المعرفة وأنواعها	86
ثانيا: أهمية إستراتجية إدارة المعرفة وخصائصها	88
ثالثا: عناصر إستراتجية إدارة المعرفة ومراحل إعدادها	89
خلاصة	91
المحور السابع: دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة	
الأهداف التعليمية	93
تمهيد	94
أولا: التكنولوجيا	95
ثانيا: تحويل أنواع المعرفة	96
ثالثا: التكنولوجيا وتحويل أنواع المعرفة	99
خلاصة	101
المحور الثامن: رأس المال الفكري	
الأهداف التعليمية	103
تمهيد	104
أولا : ماهية رأس المال الفكري	105
ثانيا: مكونات رأس المال الفكري	108
ثالثا: راسملة المعارف	110
خلاصة	112
خاتمة	113
المراجع	117

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم(01)	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.	14
جدول رقم(02)	منافع إدارة المعرفة	20
جدول رقم(03)	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	40
جدول رقم(04)	المقاييس الأربعة المستخدمة في تقييم حلول إدارة المعرفة	80
جدول رقم(05)	الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	106

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل رقم (01)	عناصر إدارة المعرفة	18
شكل رقم (02)	نموذج إدارة المعرفة وفقا لـ Zhao and Bryer 1999))	49
شكل رقم (03)	نموذج موئل لإدارة المعرفة	50
شكل رقم (04)	نموذج إدارة المعرفة حسب Marquardt	52
شكل رقم (05)	نموذج حلزونية المعرفة حسب Nonaka	98

مقدمة

إنّ التطورات والتغييرات التي تشهدها بيئة الأعمال في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري وعلى التنافسية، أجبرت المنظمات على ضرورة التكيف والتأقلم من أجل ضمان بقائها واستمرارها وكذلك بهدف تحقيق التميز والتفوق .

ولكي تصبح هذه المنظمات قادرة على مواجهة تلك التحديات والضغوطات المحيطة بها، يستوجب عليها تبني مفهوم إدارة المعرفة ميدانيا كتفكير استراتيجي وكممارسات ضرورية ، خاصة وانه لها دورا فعالا في تكوين المعارف التي تمثل احدث عوامل الإنتاج واهم الموارد التي تنشئ الثروة وتبني الأصول الفكرية المستدامة.

كما لا يختلف اثنان حول الأهمية الإستراتجية والحتمية لإدارة المعرفة في الوقت الراهن الذي أصبح مبني على مجتمعات وصناع المعرفة وهذا نظرا لمدى مساهمة هذه الإدارة الدينامكية في بناء وتنمية قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات والاستعداد للتكيف معها ، وإطلاق الطاقات الفكرية والمهارات الفنية للموارد البشرية ، كما أصبحت إدارة المعرفة من الاتجاهات الحديثة لتسيير الكفاءات عن طريق تثمينها وتطويرها وصيانتها بصفة دائمة.

ولذلك فانّ المنظمات مهما كان نوعها مطالبة بتطبيق إدارة المعرفة وإرساء مبادئها وترسيخ قيمها وأسسها لدى الموارد البشرية، والحرص على توفير متطلباتها المادية والمالية والبشرية والتنظيمية في إطار وضع الإستراتجيات المناسبة وبالتالي يمكن إدراك نتائجها واثارها على المستوى التنظيمي والبشري .

ولقد تم إعداد هذه المطبوعة التي تتضمن محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، وهي موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الطارف، حيث تركز على أسس ومبادئ وإستراتجيات وعمليات تطبيق إدارة المعرفة.

إنّ الهدف الأساسي من هذه المطبوعة هو تمكين الطلبة من فهم مصطلح إدارة المعرفة وتمييزه عن المصطلحات ذات العلاقة به ومعرفة كيفية إدارة المعرفة وممارسة عملياتها في ظلّ الإستراتجيات والأدوات والمتطلبات المناسبة لتكوين رأس المال الفكري .

ولقد تم إعداد المطبوعة من خلال ثمانية محاور كالتالي :

- المحور الأول: تطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال التعرض إلى المعرفة، عموميات حول إدارة المعرفة وأجيال إدارة المعرفة ووظائفها.
- المحور الثاني: يوضح مبادئ وعمليات إدارة المعرفة .
- المحور الثالث: تناول نماذج إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى خصائص نموذج إدارة المعرفة وعرض بعض نماذجها.
- المحور الرابع : يوضح نظم إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى ماهية نظم إدارة المعرفة، مكونات وأدوات نظم إدارة المعرفة ، ووظائفها ومناهجها.
- المحور الخامس: يبين مراحل واثار تطبيق إدارة المعرفة وطرق قياسها.
- المحور السادس: تطرق إلى إستراتجيات إدارة المعرفة خلال تناوله مفهوم إستراتجية إدارة المعرفة وأنواعها، أهمية إستراتجية إدارة المعرفة وخصائصها، عناصر إستراتجية إدارة المعرفة ومراحل إعدادها.

- المحور السابع: يعالج دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة.
- المحور الثامن : تناول رأس المال الفكري من ناحية ماهيته، مكوناته وراسملة المعارف.

المحور الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الأهداف التعليمية:

- إكتساب الطلبة المصطلحات الأساسية المتعلقة بالمعرفة؛
- تعزيز فهم الطلبة لمفهوم إدارة المعرفة ؛
- إدراك الطلبة لأهمية إدارة المعرفة في المنظمات؛

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم المرتكزات الإستراتجية في المنظمات الحديثة، حيث تحولت من مجرد مفهوم نظري إلى أداة دينامكية لتحقيق الميزة التنافسية ، ففي ظلّ ما تشهده المنظمات من تغييرات مستمرة وتحولات عميقة في مختلف المجالات أصبحت مجبرة على تقديم كلّ ماهو جديد ومبتكر للحفاظ على بقائها، ودعم قدراتها على المنافسة . لذلك فإنّ إنتاج المعرفة وتطويرها أصبح ضرورة ملحة لخلق القيمة المضافة وإبتكار القيمة مما يمكّن المنظمات من تحقيق السبق التنافسي والاندماج في الأسواق العالمية.

إنّ المعرفة تمثل الأصول اللامادية للمنظمات أي الأصول الإستراتجية التي تنمو بالإستثمار فيها ولا تنضب، ونظرا لخصائصها القيمة وأهميتها الإستراتجية في تلبية إحتياجات العملاء وصنع التغيير يستلزم على المنظمات إدارتها وفقا لمبادئها وأسسها في إطار توفير البنية التحتية الضرورية وفي إطار أخلاقي وقانوني ، أي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها .

أولا: المعرفة

غالبا ما يختلط الأمر في إستخدام المصطلحات التي تكونت على أساسها المعرفة، وفي ما يلي سنحاول تعريف هذه المصطلحات كل على حدا وإبراز أهم الفروق الفاصلة بينها :

- **البيانات** : تعرف البيانات على أنّها "مجموعة من الحقائق والمشاهدات والقياسات التي تكون في صورة أرقام أو حروف أو رموز أو أشكال خاصة تصف فكرة أو موضوع أو حدث أو أية حقيقة أخرى."[1]

كما تعرّف أيضا على أنّها" مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات. فهي المادة الأولية والمعطيات التي تستخلص منها المعلومات ، قد تكون في شكل إشارات ورموز معنوية أو رياضية أو لغوية مجردة تحتاج إلى معالجة."[2]

يعرّف(**Wigg,1993**) البيانات على أنّها " ملاحظات غير مهضومة وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صورا ودون أي سياق أو تنظيم لها." فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، مالم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.[3]

- **المعلومات** : تعتبر المعلومات المنتج الذي يتم الحصول عليها من خلال تحليل وتصنيف البيانات وربطها مع بعضها البعض.[4] فهي عبارة عن "بيانات مترجمة وموضوعة في سياق معين يضيف إليها قيمة ترقى بها إلى مستوى المعلومة."[5] ويعرّف البعض المعلومات على أنّها "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ قرار."[6]

---

[1] محمد السعيد خشبة : **نظم المعلومات –المفاهيم والتكنولوجيا**– دار الاشعاع للنشر ، القاهرة ، ص 47

[2] خضير كاضم خضير : **منظمة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2010 ، ص 60.

[3] ربحي مصطفى عليان: **إدارة المعرفة** ،ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2015، ص37.

[4] خضير كاظم خضير، مرجع سابق، ص61.

[5] Gilles Bqlmise : **Gestion des connaissances** , Vuibert, France ,Paris, 2002 ,p12

[6] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص44.

– **المعرفة:** تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن ، فهناك من ينظر إليها على أساس معلومات أو عناصر يمكن تخزينها ومعالجتها، ينظر إليها**Polani** "على أساس أنّها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة. " وينظر إليها على أساس أنّها نوع من الوحي والإيمان في إتخاذ القرار بقوله:" إنّ المعرفة هي الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". وهناك من نظر إليها من جانب إجتماعي حيث عرّفها **Darling** بأنّها عبارة عن الموجودات الغير منظورة مثل الأسس الإجتماعية للدولة ، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة". [1]

يعرف سعد غالب ياسين المعرفة على أنّها" المزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي لها قدرة على تدعيم الأفعال والقرارات."[2] ويعرفها العلي وزملائه بأنّها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين لدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف."[3] وعرفت كذلك على أنّها "الحصيلة النهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخدي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة."[4] فالمعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حلّ مشكلة معينة،أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة." كما تعتبر "كل ما يبقى في رؤوس الأفراد يمكن التشارك فيها، وتعلّمها لن منّ الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين."[5]

وتناول Pears سنة1971 المعرفة وفقا لثلاثة أسس:

* على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل To know ؛

* على أساس الطريقة ومعناها ماهي معرفة الفرد أي كيف يؤدي شيئا ما؛

---

[1] واضح فواز ونويري مجدي: **إدارة المعرفة"أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"** ، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد1، العدد1، المركز الجامعي ميلة، 2017، ص 223.

[2] سعد غالب ياسين : **ادارة المعرفة – المفاهيم ، النظم ، التطبيقات** – ،ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ،2007 ، ص 25

[3] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص54

[4] خضير كاظم خضير، مرجع سابق، ص62.

[5] نجم عبود نجم: إدارة المعرفة–المفاهيم والإستراتجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص ص:25–26.

* على أساس المستوى وتقسم إلى نوعين، معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة ومعرفة الحقائق.[1]

وبصفة عامة يمكن القول أنّ المعرفة أصبحت تمثل ثروة حقيقية للمنظمات كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح حل المشاكل خاصة إذا تم توظيف المعلومات بالطريقة الصحيحة بما يؤدي إلى ترجمتها إلى أداء فعّال يحقق النجاح والتميز.

ونظرا للترابط الكبير بين مصطلح المعرفة ومصطلحي البيانات والمعلومات إجتهد الباحثون في التمييز بينها عبر تحديد مفهوم هذه المصطلحات حيث يرى **Bryan** "البيانات على أنّها معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة، والمعلومات هي بيانات في سياق معين أي مرتبطة بتفسير ما ، أما المعرفة فهي معلومات تم تنظيمها وتوليفها أو موجز لتعزيز الفهم والوعي."[2]

تختلف المعرفة عن باقي الموارد الاقتصادية الأخرى بما أنّها لا تخضع للقوانين الاقتصادية التقليدية كالندرة وذلك لسببين رئيسيين هما :[3]

– **عدم قابلية المعرفة للنفاذ :** لعلّ أهم ميزة تتوفر في المعرفة أنّها متجددة ، حيث أنّ مخزون المعرفة لا ينفذ بالإستخدام بل أنّ قيمة المعرفة في الإقتصاد تأتي من خلال مشاركتها مع الآخرين. وفي هذا السياق هناك المقولة الشهيرة للفيلسوف **Thomas Jefferson** حيث قال:"إنّ الذي يتعلم شيئا مني يزيد من معرفته دون أن ينقص من معرفتي تماما كالذي يشعل شمعته من شمعتي ينير دربه دون أن يغرقني في الظلام)؛

– **قابلية المعرفة للنسخ :** إنّ ابتكار المعرفة من خلال خلق أفكار جديدة أونموذج معين أو ابتكار تقني لعامة الناس يصبح من الصعب منع الآخرين من إستخدامها، فهي تصبح ملكا للعامة والطريقة الوحيدة التي تمنع باقي الأفراد من الإستخدام المباشر للمعرفة يكمن في حماية المعرفة عن طريق براءات الاختراع (تطبيق قوانين الملكية الفكرية).

للمعرفة خمس خصائص، تتميز بها عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني [4]:

---

[1] سمية عامر بوران: **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص19

[2] واضح فواز ونويري مجدي، مرجع سابق، ص 222.

[3] Jean Yves Prax :**Le guide du knowledge Management** ,Paris ,2002 ,p1

[4] جقال خديجة : **إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة**، مجلة البديل الإقتصادي، العدد5، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016، ص408.

– **التراكمية** : فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أنّ المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛

–**التنظيم** : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، و إنتقاء الجزء المقصود منها؛

–**البحث عن الأسباب** : التسبيب و التعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث، والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأنّ ذلك يمكن من التحكم فيها على نحو أفضل؛

–**الشمولية واليقين** : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى أن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة ، بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير؛

–**الدقة والتجريد** : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا، إذ أن المعرفة تتميز باللاملموسية القياسية، حيث أنّها كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية، يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية تسمح التنافس بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية، هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة اليوم.

*** أهمية المعرفة:**

– أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛

– أتاحت المعرفة المجال للمنظمة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

– أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

– يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كمنتوج نهائي عبر بيعها و المتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

– ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛

– تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة؛

– المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.[1]

يمكن حصر مصادر المعرفة للمنظمة في نوعين، هما: [2]

– **المصادر الداخلية:** النابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير معارف قديمة بناء على خبرات الأفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكونهم وتعلّمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة، ومن المصادر الداخلية :

***إستراتجيوا المعرفة** : هم خبراء الإستراتجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بإعتبارها رأس مال فكري.

* **مهنيوا المعرفة** : هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية ، مهمتهم إستيعاب المضمون المعرفي، ومعرفة أساليب الحصول عليها وإستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة.

***عمال المعرفة:** مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة ، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وايصالها، والإستجابة إلى كلّ الطلبات ذات العلاقة بالمعرفة الخام.

– **المصادر الخارجية:** المتوقفة على العلاقات القائمة بين المنظمة وبيئتها أو محيطها الخارجي ، وتتمثل في :

* **الزبائن** : حيث يشير **Stwerat** إلى أنّ الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثمّ للمعرفة الذي يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الإعتبار، فكلّما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالإستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة ؛

---

[1] المرجع نفسه، ص ص:407- 408

[2] واضح فواز و نويري مجدي، مرجع سابق، ص ص: 221-222.

***الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها؛

***المنافسون:** حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إستقطاب أفراد المعرفة من المؤسسات المنافسة وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سلب لمواردها الأكثر حيوية؛

***الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.

هناك عدة تقسيمات أو تصنيفات للمعرفة وهذا الاختلاف يعود إلى تعدد الدراسات التي تطرق لها الباحثون والمفكرون في هذا المجال ، وفي ما يلي أهم التصنيفات :

– التقسيم الذي اقترحه **Fohey et Long** حيث قاما بتقسيم المعرفة إلى :[1]

* **المعرفة الفردية** : وتشمل جميع معارف الأفراد ومهاراتهم المعلنة منها والضمنية ؛

* **المعرفة الجماعية** : وهي معرفة جماعية متواجدة في العلاقات المتبادلة بين أفراد الفريق الواحد وهي معرفة ضمنية يتشاركها أعضاء الفريق وتبرز بجلاء في حالة العمل الجماعي حيث أنّ مجموع المعارف الفردية لا تساوي المعرفة الجماعية ؛

* **المعرفة الهيكلية** : وتمثل مصدر تنظيمي نمطي موجودة بشكل مستقل عن المعرفة الفردية والجماعية وتتمثل في أنظمة العمل الداخلية وهي المعرفة الظاهرة .

– كما صنفها **Lundvall, 1999** إلى أربع أنواع :[2]

* **معرفة ماذا** : وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛

***معرفة لماذا** : وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين ؛

* **معرفة كيف** : وهي المهارات والقابليات لتنفيذ مهمة معينة بنجاح ؛

* **معرفة من** : وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا ،

– أما التصنيف الأكثر شيوعا والأكثر إستخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة ، هذا التصنيف الذي قدمه **Nonaka et Takeuchti** :

---

[1] سمير مسعي : الأهمية الإستراتجية للمعرفة الضمنية للمنظمات ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، يومي 7و8 ديسمبر 2010،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ،عنابة ،ص8

2 محمد عواد الزيادات : **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر ،ط1 ، الأردن، عمان ،2008 ،ص 41

*** المعرفة الصريحة(la connaissance explicite) :**

- هي تلك المعرفة الرسمية النظامية التي يمكن تناقلها والمشاركة فيها بسهولة .
- هي المعرفة الرسمية ، المنظمة ، التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين [1].
- المعرفة الظاهرة هي معرفة رسمية ، منظمة، مرمزة ، معبر عنها و قابلة للنقل والتعلّم وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة حيث توجد في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا ، براءات الاختراع ، حقوق النشر ،كما يمكن إيجادها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها ، وفي إجراءات العمل ، خططها ومعايير تقييم أعمالها .[2]

ويرى **Nonaka and Takeuchi** أنّ المعرفة الظاهرة هي المعرفة المعلنة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات ، والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج وكتيبات .وبناء عليه فإنّه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.[3]

*** المعرفة الضمنية (la connaissance tacite):**

هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم ، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو تناقلها كونها مرتبطة بكفاءات الأفراد ، تجاربهم ومهاراتهم كما أنها متعلقة بأسرار مهنتهم وكل ما اكتسبوه من وضعيات مختلفة [4]

ويرى **Allen** "أنّ المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنّها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد ، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية ." ويشير كل من **Nonaka** و**Takeuchi** في دراستهما إلى أنّ البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات، الإدراك، والمثاليات والقيم والعواطف والنماذج الذهنية. وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنّها أمر مسلم به. وكما يشيران إلى أنّ هناك بعدا اخرا للمعرفة

1 نجم عبود نجم : إدارة المعرفة – **المفاهيم والاستراتجيات والعمليات -**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان ،2005 ، ص446

2 المرجع نفسه ، ص 44

3 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص82.

4 Jean François soutenain :**MANAGEMENT LMD** ,Edition Foucher, Paris, 2009,p45

الضمنية، وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات والبراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة الكيف.[1]

لقد ميزّ ميشيل بولاني في الستينات بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بقوله:" إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين. وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله."[2] والجدول رقم 01 يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

الجدول رقم 01: الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

الإختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
إمتلاكها	يمتلكها الإنسان بشكل مقصود.	يمتلكها الإنسان بشكل غير مقصود.
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك.	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها.
إستخلاصها	من السهل إستخلاصها من مصدرها.	من الصعب إستخلاصها من مصدرها.
تناقلها أوتشاركها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية.	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية.
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلية.	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة.
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات.	عقول الأشخاص والذاكرة التنظيمية.
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها.	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنّها تكون عملية صعبة.
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا.	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص.

المصدر: ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2015، ص85.

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص ص:83-84

[2] نجم عبود نجم، ط2، مرجع سابق ، ص 42

ثانيا: عموميات حول إدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية.

فلقد أكد **Drucker** و **Strassman** على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية. كما ركز **Senge** على المنظمة المتعلمة كبعد ثقافي في إدارة المعرفة. وقد درس كل من **ChrisArgyris،Christoph Bartlett ، Leonard Dorothy** وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى "**Don Marchand**" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ "**Durcker**" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأنّ المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، 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 إهتم بها بعد ذلك.كما شهدت الثمانينيات أيضا تطويرا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى من خلال نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة علي المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وبحلول عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة .

وفى منتصف التسعينيات، إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة الانترنت في عام 1994.كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفى النصف الأخير من التسعينيات ، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد ،بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة.وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة . [1]

وقد ساهم كثير من العلماء وكتاب علوم الإدارة في بزوغ مفهوم و مجال إدارة المعرفة ، ومن بين هؤولاء العلماء والكتاب كل من : بيتر دراكر، وباول استراسمان وبيتر سينج في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكد كل من دراكر واستراسمان على الأهمية النامية للمعلومات وأبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمنظمات الأعمال، أما سينج فقد ركز على منظمة المعرفة كبعد ثقافي لإدارة المعرفة ، كما أنّ كل من كريس أرجيريس وكريستفان بارتليت ودورثي ليونارد بارتون بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال قد قاموا بفحص الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أهمية المعرفة والتعبير عنها فيما يتصل بالكفاءة المهنية كأصل من الأصول الحاكمة في العملية التنافسية. وقد شهد عقد الثمانينات من القرن الماضي أيضا تطوير النظم المختلفة لإدارة المعرفة التي إعتمدت على العمل الذي انجز في مجال الذكاء الإصطناعي والنظم الخبيرة وخاصة فيما يتعلق باكتساب المعرفة وهندسة المعرفة والنظم المبنية على المعرفة. ودخل مصطلح إدارة المعرفة القواميس اللغوية ، وأصبح من المصطلحات الشائعة ، وقد بدأت المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة. كما ظهرت مجموعة من المقالات المرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية مثل: دورية جامعة هارفارد ودورية

[1] صلاح الدين الكبيسي : **إدارة المعرفة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2005، ص ص : 32-33

العلوم التنظيمية، وفي التسعينيات قاموا بتطويرها داخل منشات ومنظمات الأعمال المختلفة في الولايات المتحدة واروبا واليابان، كما ظهرت كثير من الكتابات والمقالات العامة الموجهة للقراء العاديين غير المتخصصين. ومنذ منتصف التسعينات إزدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب إنتشار الأنترنت وحاليا أصبحت مدخلا ومجالا إستراتجيا في إدارة الأعمال الحديثة.[1]

إنّ تعاريف إدارة المعرفة متنوعة ومتعددة ويعود هذا الاختلاف إلى كون مجال إدارة المعرفة واسع ومتعدد الأبعاد ، إلا أنّه يمكن التطرق إلى بعض المفاهيم كالآتي :

– إدارة المعرفة حسب (Frappaolo et Capshaw ,1999) هي "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل عملية توليد وتبادل الكفء للمعرفة على مستوى المنظمة ."[2]

– يعرّف (wig 2002) إدارة المعرفة على أنّها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية بحيث تؤدي إلى تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية"[3].

– عرّف Jean François إدارة المعرفة على "أنّها تلك الإدارة التي تتيح أحسن المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لاتخاذ أحسن القرارات ".[4]

– عرّفت وكالة Nasa إدارة المعرفة على أنّها "عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة وتقاسم المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس أداء ناسا وشركائها" بينما عرّفها البنك الدولي "بالحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص: 145–146.

[2] ساسي حسيبة والبز كلثوم :تفعيل ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح على الأسواق ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، يومي 7و8 ديسمبر 2010،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة .

[3] المرجع نفسه

[4] Jean François soutenain ; op ; p44

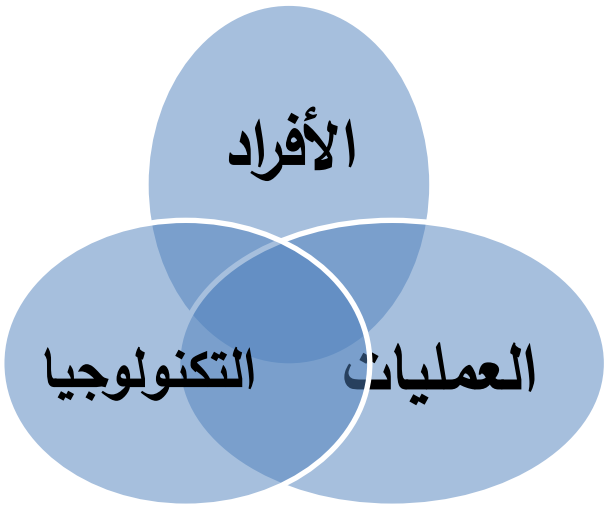
بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة." [1]

-يعرف Luthans سنة2005 " بأدوات ، عمليات ، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها وإستخدامها لصنع القرار. " بينما يشير Jashapara إلى أنّ إدارة المعرفة تعتبر" كعمليات التعلّم الفاعلة المرتبطة مع إكتشاف وإنتفاع والمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية والتي تستخدم التكنولوجيا والبيئة الثقافية الملائمة لتعزيز رأس المال الفكري والأداء التنظيمي."[2]

- إنّ إدارة المعرفة مصطلح يعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وخزن وتوزيع المعرفة بهدف الوصول إلى أفضل التطبيقات من أجل المنافسة طويلة الأمد والتكيف.[3]

إستخلص كل من الياسري وحسين أنّ إدارة المعرفة تركز على التكامل والتداخل بين الأفراد و العمليات والتكنولوجيا. وهذا مايتفق مع ما أشار إليه (Gorelik et al,2004) كما هو موضح في الشكل رقم 01

شكل رقم 01: عناصر إدارة المعرفة



إدارة المعرفة= الأفراد + العمليات+ التكنولوجيا

---

[1] نجم عبود نجم، ط2، مرجع سابق، ص 92.

[2] أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتجية ونظرية المنظمة**، ط1، دارصفاء للنشروالتوزيع، الأردن، عمان2015، ص ص:40-41.

[3] أبو بكر الهوش : **إستراتجيات إدارة المعرفة**، مجموعةالنيل العربية ،القاهرة، 2025، ص51.

المصدر: أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتجية ونظرية المنظمة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان2015، ص 43.

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والعمليات والممارسات التي تساهم في توليد المعرفة ، تخزينها، وإستخدامها، ونشرها وتطبيقها من خلال إستخدام الأدوات والنظم الملائمة بهدف تحقيق التميز في الأداء والميزة التنافسية .

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :[1]

– تعد إدارة المعرفة أداة فعالة للاستثمار في الرأسمال الفكري للمنظمات؛

– تعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معارف جديدة ؛

– تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تجديد ذاتها وعلى مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ؛

– توفر إدارة المعرفة الفرصة للمنظمات من اجل الحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين المنظمات من طرح سلع وخدمات جديدة ؛

– تحويل المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أي اقتصاد المعرفة .

وتكمن أيضا أهمية إدارة المعرفة في ما يلي :

– تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛

– مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء؛

– يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حاد تجاه المنافسين؛

– زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها؛

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :60– 61

– وتشير الدلائل الموضوعية بأنّ النهوض الإقتصادي الفعال تجسدت معالمه في إعتماد مرتكزات إقتصاد المعرفة.[1]

أضاف **Bergeron ,2003** أنّ إدارة المعرفة تحقق نوعين من المنافع هما المنافع الكمية والمنافع النوعية كما هي موضحة في الجدول رقم02

جدول رقم02: منافع إدارة المعرفة

منافع كمية	منافع نوعية
• تقليل التكلفة. • نسبة أعلى في إكتساب الزبائن. • تحسين هامش الربح. • زيادة قيمة المنظمة. • زيادة الإحتفاظ بالزبائن. • زيادة الحصة السوقية. • زيادة في تكرار عمليات الشراء. • تقليل كمية المخزون. • تقليل كلفة الشراء.	• إدارة الأفكار بشكل أفضل. • زيادة التعاون بين الزبائن. • تعظيم ولاء الزبون. • زيادة رضا الزبائن. • زيادة الإبداع. • تحسين القدرة على إتخاذ القرارات. • زيادة إنتاج عمال المعرفة. • زيادة تمكين عمال المعرفة. • قيادة السوق. • زيادة فهم إحتياجات الزبائن. • زيادة رضا حاملي الأسهم. • زيادة الإستقرار الوظيفي وتقليل الدوران. • تغيير ثقافي إيجابي. • القدرة على تحويل المعلومات إلى معرفة محسنة

المصدر: أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتجية ونظرية المنظمة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان2015، ص 45.

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية :[2]

[1] خضير كاظم خضير، مرجع سابق، ص 58.

[2] علي السلمي : إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة –، دار غريب للطباعة والنشر ،2002، مصر، القاهرة، ص 195

– بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة درجة إستجابتها للتغيير وتوقعه في وقت مبكر، يسمح للإدارة بالاستعداد والمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات المعاكسة وما تفرزه من مخاطر و تهديدات؛

– توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكاناتها في بناء وتنمية وتفعيل قدرتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة، وما تنتجه من السلع و الخدمات المتميزة عالية الجودة التي تعرضها المنظمة في السوق؛

– إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات؛

– تهيئة الفرص لنمو المنظمة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق إستخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

– تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متزايدة على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.

– مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بتحديث القديم من المفاهيم والأساليب وإكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة، وإستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلّم التنظيمي.

– توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات وإمتيازات.

يرى Duek 2001 إن هناك ثلاث أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي :[1]

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 67

– **البعد التكنولوجي** : ومن أمثلة هذا البعد قواعد البيانات لإدارة الرأسمال الفكري والتكنولوجيات المتميزة التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ؛

– **البعد التنظيمي** : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها ويتعلق هدا البعد بتجديد الطرق والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من اجل كسب قيمة اقتصادية ؛

– **البعد الاجتماعي** : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة للتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والعمل ضمن الفريق.

إن مستقبل إدارة المعرفة متوقف على مجموعة من العوامل التي ينبغي التركيز عليها لضمان نجاحها وهي كمايلي :[1]

–**العامل الإنساني** : في سبيل تعزيز المنظمات لإدارة المعرفة فيها لابد من الاهتمام بمواردها البشرية ، ابتداء من استقطابهم والمحافظة عليهم وتنميتهم من خلال إكسابهم المعارف والاتجاهات والقدرات والمهارات التي تمكنهم من قيامهم بالإعمال المنوطة بهم ؛

–**عامل المشاركة** : لعل العامل الأكبر الذي قد يضمن نجاح مستقبل إدارة المعرفة هو المشاركة في المعرفة الضمنية حيث التحدي لن يكون في توفرها وإنما في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين وفي استخدامها ويتحقق ذلك من خلال التعاون والتشارك في الممارسات ؛

– **العامل الاجتماعي** :إن إدارة المعرفة اكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب ، بل إنها قضية سياق اجتماعي معقد لابد من تعزيزها من خلال تأكيد ضروريات العمل الجماعي وفرق العمل .

– تساهم التكنولوجيا في نقل ونشر المعرفة من خلال أساليب متعددة منها إشاعة قصص النجاح ودعم المنافسة الجماعية مما يعمق الرأس مال الاجتماعي المتمثل في التعاون والتضامن بين العاملين؛

[1] عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2006 ،عمان ، ص ص :284–285

-**عامل الابتكار والإبداع:** يعد الابتكار أساس فاعلية المستقبل وذلك من خلال توليد أفكار جديدة إبداعية وتحويلها إلى موجودات قيمة ونادرة تتمثل في تميز عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ، وعليه فان تشجيع الإبداع الفردي والجماعي من خلال تهيئة البيئة التنظيمية هو أساس نجاح الأعمال مستقبلا ؛

- **التحول من الفضاء المادي إلى الفضاء الالكتروني :** سيشهد المستقبل مزيدا من التحول إلى العالم الالكتروني الذي يقوم على شبكة المعلومات والاتصالات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة خدمة متطلبات الزبائن وتطوير رأسمال الزبائن من خلال بناء قواعد بيانات متعلقة بالزبون؛

-**مزج معرفة الخبراء مع التكنولوجيا :**إن قضية المستقبل تكمن في مزج معرفة وخبرة الخبراء مع التكنولوجيا بالطريقة التي تؤدي إلى تعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمات .

في هذا السياق لابد من الإشارة الى عدّة مفاهيم ذات العلاقة بإدارة المعرفة كالتالي:

- **عمال المعرفة:** من المعروف أنّ مصطلح عمال المعرفة ، أول من ذكره بيتر دراكر المفكر الإداري الأمريكي وكان ذلك في كتابه مبدأ الشراكة عام 1969 وميزهم عن غيرهم بأنهم هؤلاء العمال الذين يعتمد عملهم في صناعة واستخدام ومشاركة وتطبيق المعرفة، وقد تنبأ في ذلك الوقت بتنامي عددهم ليصبحوا الأغلبية في المنظمات .[1]

يعرف العديد من الباحثين العمال المهرة أو عمال المعرفة بعدة تعاريف منها :[2]

- العامل الماهر حسب Awad ,2005 هو "الشخص الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز الأعمال والذي له تأثير مباشر في الفاعلية الإنتاجية للعمل وأسلوب العمل" .

- يعرّف Bennetl, 2001 عمال المعرفة بأنّهم "العمال الذين يعملون على صنع المعرفة ونشرها "

إن وظائف عمال عصر المعرفة تتمحور حول الأعمال التي :[3]

- يغلب عليها التفكير والعمليات الذهنية من إبداع وتفكير؛

[1] محمد تركي وزياد محمد المشاقبة : **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جليس الزمان للنشر ، الأردن ،عمان ،2010 ،ص168

[2] المرجع نفسه ، ص ص : 153-154

[3]المرجع نفسه ، ص ص:172-173

– يمكن تأديتها في أي مكان خارج مقر المنظمة الرسمي ؛

– تعتمد على الاتصالات الالكترونية عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية .

لذلك فان متطلبات إدارة عمال المعرفة تتمثل في :

– **التحول من المركزية إلى اللامركزية** : ففي المنظمات التقليدية كانت العلاقة بين المديرين والمرؤوسين تحكمها المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، ومع التقدم والحداثة بدا التحول إلى اللامركزية والتفويض في الصلاحيات للسماح لعمال المعرفة لأداء أعمالهم المعقدة؛

– **التحفيز والتشجيع المستمر للإبداع في العمل** : تتطلب إدارة عمال المعرفة التحفيز والتشجيع المستمر على التفكير وتطوير الأعمال المكلفين بأدائها مهما كانت صغيرة ، مما يؤدي الى تطوير المنظمة ككل؛

– **زيادة الولاء والاحتفاظ بعمال المعرفة** : تتسابق الشركات للحصول على كفاءات عمال المعرفة فان ولاء عامل المعرفة الأول والأخير هو لتخصصه ، وبسبب إدراك عامل المعرفة لأهمية تخصصه وندرته وإمكانية الحصول على الوظيفة أو المكان الذي يريد فان ذلك يضعف من ولائه ويؤدي إلى إمكانية تركه العمل لأي سبب و هذا يلقي عبئا كبيرا على المؤسسة لجذبه والاحتفاظ به؛

– **التدريب والتطوير المستمر لعمال المعرفة .**

ويتسم عمال المعرفة بالصفات التالية :[1]

– إمتلاك قيم فريدة وفهم لثقافة المنظمة والنمو الاحترافي لانجاز أهداف الإستراتجية ؛

– القدرة على التعاون والتشارك في المنظمة ؛

– إمتلاك القدرة على الخلق والإبداع؛

– إمتلاك فهم واضح لعمله؛

– الرغبة في تعلّم أساليب جديدة تنعكس على أفضل الطرق لانجاز عمله بطريقة صحيحة ؛

– التعلم الذاتي .

[1] المرجع نفسه ، ص 154

*** أدوار مدير المعرفة :**[1]

يحدد كل من **Charles et Daniel ,2000** مهام مدير إدارة المعرفة كأدوار رئيسية مختلفة يقوم بها حيث تشمل الدور التكنولوجي والبيئي والريادي وكمستشار .

فمن خلال الدور التكنولوجي يفهم مدى إسهام التكنولوجيا في اكتساب ، خزن ،نشر ، والمشاركة بالمعرفة، وهذا قد يتطلب قدرة لإدخال تكنولوجيات حديثة وبناء شبكات الانترنت ، وعمل مجموعات للمشاركة بالمعرفة . وأما الدور البيئي فعليه أن يهتم بعدة أمور منها تصميم مكان العمل ، تصميم مكاتب المنظمة ومناطق الراحة ، وبناء مراكز التعلم ولهذا يساعد على التبادل للمعرفة فيما بين الموظفين. ومن خلال الدور الريادي يستطيع مدير إدارة المعرفة أن يرى ما يدور بذهن العمال وترجمة ذلك إلى أفعال كما يفكر بطرق جديدة لعمل المهام . وأخيرا في دوره الاستشاري يستطيع أن يقدم الأفكار والاقتراحات ويستمع للآخرين ويساهم في ربط الأفكار معا ، والاستفادة منها مما يتطلب القدرة على ادارة العلاقات والتي تعد من أهم قدراته ومن الضروري وجود المستشارين الفنيين في المنظمات الحديثة وخصوصا مع وجود التخصصات المتعددة داخل عمل المنظمة .

*** منظمة المعرفة:**

تمثل منظمة المعرفة منظمة التعلّم التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية ، وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الإستراتجية. فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر.[2]

تسعى منظمة المعرفة للتركيز على بعدين أساسين، هما:

---

[1] المرجع نفسه ، ص 163

[2] خضير كاظم خضير، مرجع سابق ، ص 30

-**رأس المال الفكري:** ويمثل الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى الأفراد والتي من شأنها أن تحفز سبل الإبداع والإبتكار لديهم لغرض التطوير والتحسين المستمر للأداء المراد إنجازه ؛

-**رأس المال التنظيمي أو الهيكلي** : يمثل العمليات التنظيمية والهيكلية والإجراءات التكنولوجية المستثمرة في المجالات المادية والمالية المختلفة في المنظمة.

إنّ منظمة المعرفة تسعى للإستثمار في هذين البعدين من أجل أن تحقق الميزة التنافسية لها وإعتمادها كسلاح تنافسي في ظلّ المعترك المتصارع الذي يسود في المجتمع المعاصر سيما في مجتمع عولمة الإقتصاد وتحديات ثورة الإتصالات والمعلومات.[1]

يمكن القول أنّ منظمات المعرفة تتسم بالمميزات التالية :[2]

-إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنظومي Systemic Thinking كأساس في التفكير ، والتخطيط، واتخاذ القرارات؛

- الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها؛

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية الكفاءات المحورية، حيث تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة؛

- تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية؛

- تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة.

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، الابتكار، تطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين نحو المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

---

[1] المرجع نفسه، ص ص : 57-58

[2] علي السلمي ، مرجع سابق، ص 218.

إذن يمكن القول بأنه يتعين على الإدارة في جميع المنظمات باختلاف وتعدد أنواعها الاهتمام بجانب إدارة المعرفة والنظر له من منظور استراتيجي في تفعيل أداء المنظمة ككل والاستفادة من مزاياها المتعددة.

ثالثا: أجيال إدارة المعرفة ووظائفها

في عام 2001 تحدث كريستوفر مبير عن جيل السرعة الأول الذي يرتكز على سرعة العمليات على المستوى التشغيلي وعند خط العمليات الأمامي . ولكن هذا لم يعد كافيا مما جعل التطور تحت ضغط المنافسة وتغيرات البيئة السريعة في ظلّ الأنترنت ، يدخل إلى الجيل الثاني للسرعة الذي يرتكز على تعجيل الإستراتجية وعلى مستوى المنظمة.

ولعلّ تطور إدارة المعرفة يمكن أن يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة، وهذا ما حاول القيام به إيكانو تيومي الذي أكد على أنّ هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة وهي:

– **الجيل الأول لإدارة المعرفة** تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنّه لازال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

– **الجيل الثاني لإدارة المعرفة** ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية ، التعلّم الإجتماعي ، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز أيضا على التغيير التنظيمي النظامي من حيث المطلوب فيه تطور ممارسات ادارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات، وإدارة المحتوى ولكن هذا لم يكن كافيا .كما أنّ الحواسيب كانت غير ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية والموقفية. وفي هذا الجيل كانت إدارة المعرفة تسعى لجعل تكنولوجيا المعرفة وأنظمة المعلومات موضوعا إجتماعيا وأخلاقيا وسياسيا. والتأكيد على التعلّم كنشاط إجتماعي وبدلا من محاسبة رأس المال الفكري توسع الإهتمام بالتطوير الفعال لرأس المال الإجتماعي.

–**الجيل الثالث لإدارة المعرفة** فإنّه يتطور الان ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة وأين ستكون. وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصنعيات القائمة على المعرفة . ولعلّ الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد

الإجتماعية والثقافية بما يجعل كل معرفة المنظمة متلازمة إجتماعيا وثقافيا.وهذا كلّه يجعل الجيل الثالث يبني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات .[1]

يرى البيلاوي وزميله أنّه يمكن تقسيم إدارة المعرفة إلى ثلاثة صيغ هي السلوك الجماعي، وسلوك معالجة المعرفة وسلوك إتخاذ القرار، وتتضمن الصيغة الأولى القيادة "متضمنة التدريب، الدافعية والإرشاد والتقييم." وبناء وتكوين علاقات خارجية وتدعيم مصادر الدعم والتركيز على تحسين الأداء ، أما سلوك معالجة المعرفة فيتضمن إنتاج المعرفة ، وتكامل المعرفة ، ويتضمن سلوك إتخاذ القرار قواعد عملية تغيير المعرفة مثل إتخاذ القرار بعملية تغيير لهذه القواعد ووضع قواعد جديدة ، وإحتواء الأزمة وإدارتها وتوزيع الموارد في التدريب والمؤتمرات المهنية والإعتمادات الخاصة بإدارة المعرفة وإتفاقيات التفاوض.[2]

فمن خلال الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة يمكن القول أنّ الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها إبتداء من التشخيص إلى التطبيق. وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة ، وعليه فهي تشتمل على وظائف لوجستية من شقين الأول: فكري والثاني: مادي .

الجانب الأول الفكري ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة ، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة ، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، وتهيء لهم الظروف المناسبة ، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لا سيما ما يتعلق بنظام الحوافز. وهناك جانب اخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية ، فتعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها. كما أنّ على إدارة المعرفة أن تؤسس وتنشئ ثقافة تنظيمية

[1] نجم عبود نجم، ط2، مرجع سابق، ص ص:127-128.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، ص 161.

تشجع على تقاسم المعرفة حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم .

والجانب الثاني من وظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ الى مصادر المعرفة، وتسهل من عملية نقلها وتخزينها ونشرها. كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة متكاملة. [1]

[1]. المرجع نفسه، ص ص : 173-174.

خلاصة:

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ في ظلّ الإقتصاد العالمي الجديد أي إقتصاد المعرفة، المنظمات التي تمتلك سلاح المعرفة هي التي لها القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال.

فنجاح المنظمات وتميزها ليس وليد صدفة بل هو نتيجة لخطتها الإستراتجية في إدارة معارفها إنطلاقا من توليد المعارف إلى غاية تطبيقها وتطويرها ، حيث تعتبر المعرفة بمختلف أنواعها من الأصول الفكرية اللامادية التي تلعب دورا إستراتجيا هاما في منح المنظمات قوة وقدرة على التنافس العالمي من خلال صنع التغيير ، وتغيير قواعد اللعبة التنافسية في السوق مما يقودها إلى مواكبة ومسايرة متطلبات عصر المعرفة.

فمجرد إمتلاك المعرفة غير كاف لبلوغ الأهداف المرجوة ، بل الأمر يتطلب الإدارة الفعالة للمعارف التي تمتلكها المؤسسة من جهة وكذلك تحقيق التكامل بين الكفاءات البشرية والتكنولوجيا والعمليات من جهة أخرى لضمان التسيير الديناميكي للمعارف وفقا للمبادئ والأسس الضرورية .

المحور الثاني:

مبادئ وعمليات إدارة المعرفة

الأهداف التعليمية:

- التعرّف على المبادئ والأسس التي ترتكز عليها إدارة المعرفة ؛
- التطرّق إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة مدخلا إستراتجيا هاما يساهم في نجاح المنظمات من خلال قيادتها نحو الإبداع والإبتكار والأداء المتميز، حيث تركز على الإستثمار في المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفقا لمجموعة من المبادئ والأسس التي تضمن توجيه الموارد البشرية نحو تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة وتوجيه الإدارة العليا نحو التعامل مع المعرفة كسلاح تنافسي يجب إدارته وتنميته في إطار نظام شامل ومتكامل.

يرتكز نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها على ممارسة جملة من الأنشطة أو العمليات المتسلسلة التي تضمن تكوين المعرفة وإستخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتجية وتجسيدها ميدانيا لتطوير المنتجات أو لإنتاج خدمات أو سلع جديدة إنطلاقا من عملية تشخيص وتوليد المعرفة وصولا إلى تطبيق المعرفة والحفاظ عليها.

أولا: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين والقواعد بل إنّها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وهي تختلف بحسب المنظمات والباحثين، ويمكن ادراجها فيما يلي:

- **إن جوهر إدارة المعرفة هو الإستثمار في المعرفة:** إنّ المعرفة تعد من أصول المنظمة لذا فإنّ من مهام إدارة المعرفة هو إستثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والإستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى إستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها؛

- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إنّ الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولا لمشكلات المنظمة؛ بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الإنسانية والفكرية والإجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، الان هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة ؛

- **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري والمعرفي في المنظمة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم إجتماعات العصف الذهني وإستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المنظمة؛

- **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة؛

- **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:** لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة، وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لابد

أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المنظمة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المنظمات الخاصة والعامة ؛

– **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إنّ إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة، بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي لا تتوقف لحظة، لأنّ عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المنظمات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

– **تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة :** تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال .[1]

وتتمثل عناصر إدارة المعرفة في ما يأتي:

–**الأفراد** :يمثلون العنصر المحوري لإدارة المعرفة، فمعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم هي جوهر المعرفة داخل أي منظمة؛

–**المحتوى** :يجسد المعرفة في مختلف أشكالها مثل: الوثائق، التقارير، مقاطع الفيديو، الرسومات المعلوماتية ويمثل الذاكرة المؤسسية والقاعدة التي ترتكز عليها عمليات إدارة المعرفة؛

[1] فاطمة محبوب: **مطبوعة بيداغوجية حول محاضرات في مادة إدارة المعرفة**، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2024/2023، ص ص:32-33.

-**الإجراءات التنظيمية** : تحدد القواعد والمسؤوليات والمتطلبات وتنظم كيفية إنشاء المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها؛

-**التقنيات** :تستخدم لدعم عمليات إدارة المعرفة، مثل: أنظمة إدارة المحتوى، وأدوات البحث، والمنصات التعاونية والتقنيات الناشئة.[1]

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة

إنّ عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكملة لبعضها البعض، ورغم إختلاف الباحثين في تحديد عددها وتسميتها سيتم توضيح عمليات إدارة المعرفة الجوهرية كالتالي :

1- تشخيص المعرفة : أشار (Arora anal Racitor.2002) إلى أن عملية تشخيص المعرفة هي "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل فيما هو موجود من المعرفة مقابل ما يجب معرفته "[2]. أي أنّ لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة من خلال البحث عن مكان وجودها أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات ؟[3]

2- اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة، أومن خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين ...، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات. كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة. [4]

---

[1] محمد المرجبي: **المنحنى التكاملي لعمليات وعناصر إدارة المعرفة**، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد70، 2024، ص ص: 167-168 .

[2] محمد بن عبد الله الثبيتي : **إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الاداء)**، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان ، 2023، ص 85.

[3] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 210.

[4] المرجع نفسه، ص 211

3- توليد المعرفة : تشير عملية توليد المعرفة إلى عملية إبداع المعرفة بأنواعها المختلفة، فهي عملية إكتتشاف معرفة جديدة وقد تكون هذه المعرفة صريحة أو ضمنية، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول إبتكاريه بصورة مستمرة ونقل الممارسات العملية الأفضل. [1]

تشمل عملية توليد المعرفة جميع عمليات الشراء والامتصاص والابتكار والاكتساب. ويمكن توضيحها كما يلي:

- **شراء المعرفة :** أي الحصول عليها بالشراء المباشر أو بموجب عقود الاستخدام والتوظيف؛
- **امتصاص المعرفة :** أي القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ؛
- **أسر المعرفة :**الحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد؛
- **ابتكار المعرفة :** أي توليد معرفة جديدة غير مكتشفة أو غير مستنسخة؛
- **إكساب المعرفة:** الحصول عليها من مصادرها المختلفة.

ويوضح الكبيسي أنّ هناك أربعه مبادئ لتوليد المعرفة هي تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات، والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات، التحول إلى التنظيمات الشبكية التي تسمح بفرص متساوية أمام الجميع للتشارك بما يمتلكونه من معرفة ، وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات [2]

4-خزن المعرفة (الاحتفاظ بها): يشير **(london and loudon ,2007)** إلى أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين، ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، ويمكن القول أنّ خزن المعرفة هو الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية والعمل على استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين.[3]

إنّ عملية خزن المعرفة هي تجميع المعرفة وتصنيفها وترتيبها ليسهل استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين، وتتمثل هذه العملية في النشاطات التالية :

---

[1] حمد بن عبد الله الثبيتي ، مرجع سابق، ص 85.

[2] المرجع نفسه، ص 86.

[3] أكرم محسن الياسرى وظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 67.

– تصنيف المعلومات وتوثيقها وطريقة يسهل الوصول إليها ؛

– مراجعة جودة المعرفة المقربة وتحديثها باستمرار؛

– تدريب الأفراد على كون المعرفة واسترجاعها ؛

– تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى نظام الأرشفة الالكترونية الذي يمكن من السرعة والدقة في خزن المعرفة واسترجاعها وتمكين العاملين من الدخول إلى النظام والاستفادة منه[1].

5– تطوير المعرفة : إنّ تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات كفاءات عمال المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويعزز من جدارتها التنظيمية ويساعد في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية[2].

6– توزيع المعرفة : تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات نقل والمشاركة والنشر والتحريك والتدفق.

وحسب **(Cookes, 2003)** عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة وتعنى إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة . ويرى **(Marquardt 2002)** أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة من الأفراد أو من خلال الأساليب المكتوبة وبشكل غير مقصود عبر الشبكات غير الرسمية.[3]

يتضمن تشارك المعرفة ثلاث مفاهيم وهي نقل المعرفة، تبادل المعرفة والاتصال، حيث تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى من عملية تشارك المعرفة. أما تبادل المعرفة فيعكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تسهيل المشاركة وتقاسم المعرفة الضمنية في حين الاتصال هو عملية بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق إلى أخر.[4] وميز **(Expinoux, 2004)** بين نوعين من البرامج التطبيقية للتقاسم المعرفة وهي البرامج التكاملية والبرامج التفاعلية ، فالبرامج التكاملية تعبر عن المعرفة كهدف يجمع ويخزن ويعيد استعمال المعرفة، والأنظمة التكاملية في مشروع البيانات والتي تعد كوسائل إعلام تبادل المعرفة على سبيل المثال : تكنولوجيا ، شبكات

---

[1] محمد بن عبد الله الشبيتي ، مرجع سابق، ص 90 ،

[2] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 213.

[3] أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص ص: 68– 69

[4] براهيمي حياة: **مساهمة تشارك المعرفة في تفعيل الإبتكار بالمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة Condor ببرج بوعريريج–الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد33، العدد الإقتصادي2، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر،ص130.

الأعمال التنظيمية. أمّا البرامج التفاعلية في أنظمة إدارة المعرفة التي تعتبر المعرفة عملية إجتماعية وهي مساندة إلى التعاملات بين الأفراد لاسيما التبادلات الضمينة .[1]

ومما سبق يمكن القول أن توزيع المعرفة تعنى المشاركة بالمعرفة وتوزيعها المستفيدين منها .[2]

7- تطبيق المعرفة : الجانب الجوهري في وجهة نظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة وليس في المعرفة ذاتها، وهنا يؤشر دعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق دمجها في الإجراءات التنظيمية. [3]

تشير هذه العملية في مضمونها إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال والاستفادة والاستثمار، وأنّ تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة حيث تعني استثمار المعرفة المتاحة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ. فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وأنّ نجاح أي منظمة في تطبيق إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.[4]

8- استرجاع وصيانة المعرفة : يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة قصد استعادتها وتطبيقها في حلّ مشكلات العمل واستخدامها في تعبير أو تطوير المهام والعمليات، وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة وترتيب وتنظيم وتبويب المعرفة ووضعها في قواعد وتمثيلها في أشكال ورسوم وبيانات وجداول لتصبح متاحة لجميع المستفيدين. وعملية صيانة المعرفة تعني تقييم المعرفة وتصنيعها وفهرستها ورسم خرائط المعرفة عند تعلم معلومات جديدة تؤدي إلى حفظ المعلومات بشكل أطول وإلى تذكر أقوى للمعلومات المهمة.[5]

والجدول التالي يوضح نماذج عمليات إدارة المعرفة والمهام المكونة لها

---

[1] أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين مرجع سابق ص ص: 69 – 70.

[2] المرجع نفسه ص 72 .

[3] عبد المحسن الناصر وعامر عبد الرزاق : **إدارة المعرفة في إطار نظم دكاء الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2020، ص58.

[4] سحمدي عماد وبروش زين الدين : **أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017، ص 393.

[5] ماضي إلهام والهاشمي بعاج وعبد القادر بن برطال : **عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات البشرية** ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، عدد 8، جوان 2019، ص 115.

جدول رقم 03: عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E. TURBAN	1. إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير الدراية الفنية.
	2. الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	3. تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4. خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة. - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	5. إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	6. نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.
لاودن و لاودن laudon and laudon	1. الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة. - أنظمة الذكاء الصناعي.
	2. إنشاء المعرفة	

		- التوصل إلى المعرفة الجديدة. - أنظمة العمل المعرفي(KWS) .
	3. تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك. - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية).
	4. توزيع نشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر. - أنظمة المكتب.
ديفيد سكايرم D.SKYRME	1. الإنشاء	- أساليب الإبداع. - المحاكاة. - الحوار المهيكل.
	2. التحديد	- التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى. - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. - تحديد الخبرة.
	3. الجمع	- طلب المعرفة. - الاستقصاء والاسترجاع.
	4. التنظيم	-إدارة أدلة المعرفة. -خرطنة المعرفة.
	5. التقاسم	- الممارسات الأفضل. - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة. - جماعات الممارسة المشتركة. - فرق متعددة الوظائف. - تصميم فضاء العمل.
	6. التعلم	- مراجعات ما بعد العمل.

		- يوميات القرار. - تواريخ المشروعات. - سرد القصص. - شبكات التعلم.
	7. التطبيق	- أنظمة دعم القرار. - إدارة التشغيل.
	8. الاستغلال	- إدارة الأصول الفكرية.
	9.الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية.
	9. التقييم	- تقييم إدارة المعرفة. - معايرة إدارة المعرفة. - محاسبة رأس المال الفكرية.
مارك دوديسون	1.تحديد المعرفة	- روتينيات وعقود ذات صلة بأعمال الشركة.
	2.اكتساب المعرفة	- التوصل للمعرفة وتوثيقها. - جعلها متاحة للجميع.
	3. توليد المعرفة	- معرفة جديدة / البحث والتطوير. - معرفة جديدة/ الزبون.
	4. التحقق من صلاحية المعرفة	- حقوق ملكية المعرفة. - قابلية استغلالها.
	5.نشر معرفة (صريحة / ضمنية)	- داخل/ خارج الشركة (معرفة صريحة). - داخل الشركة /ضمنية (الممارسات والمنافسة).
	6. تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة. - التدريب. - ثقافة المشاركة.
	7. تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة. - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن.
	8. استغلال و تطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف محددة.

		- استخدام المعرفة في الحوار.

المصدر: ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2015، ص ص:217-220

خلاصة:

تعتبر إدارة المعرفة منهج متكامل تتفاعل فيه جملة من العمليات التي تساهم في تكوين المعرفة وتطويرها والإستثمار فيها بصفة مستمرة، حيث تتمثل هذه العمليات في تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة الإحتفاظ بالمعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وإسترجاع المعرفة وصيانتها.

وكلّ عملية من عمليات إدارة المعرفة لها مبادئ وأسس وآليات تمارس وفقا لها بصفة لا تنتهي ولا تتوقف في إطار نظام يرتكز على التحطيط والتنظيم والتوجيه من طرف مدير متخصص في المعرفة له الكفاءات التي تمكنه من توفير البيئة الملائمة لإدارة المعرفة سواء من الناحية البشرية أو التقنية أو التنظيمية.

المحور الثالث:

نماذج إدارة المعرفة

الأهداف التعليمية:

عرض بعض النماذج لإدارة المعرفة للتوضيح كيفية توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لإنشاء المعرفة وإنتقالها وتوظيفها في وضع الإستراتجيات .

تمهيد:

بهدف تفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وتوضيح آلية تطبيقها ومتطلباتها قام الباحثون في هذا المجال بتصميم وإعداد نماذج كأطر هيكلية إستراتجية تساعد المنظمات على الإستثمار في المعرفة إنطلاقا من إكتسابها إلى غاية تطبيقها وتطويرها وذلك في إطار توفير المتطلبات الضرورية لتحويل المعارف ومشاركتها وبالتالي تحسين الأداء .

ومن خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى بعض أهم نماذج إدارة المعرفة التي ساهمت في توضيح ممارسات وخطوات إدارة المعرفة.

أولا : خصائص نموذج إدارة المعرفة

يمكن القول أنّ أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي : [1]

– **المرونة** : فلابد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا؛

– **الشمول:** لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية؛

– أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها؛

– توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص؛

– الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلابد من عمل التوليفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة؛

– القيادة الكفؤة حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنّما يتم تذويب المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالا عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها.[2]

ثانيا : عرض نماذج بعض إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة ومتنوعة لإدارة المعرفة، وفيما يلي أبرز النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة وإدارتها في المنظمات :

1- نموذج (Zhao and Bryer, 1999):

ويسمى نموذج العمليات الثلاثة لإدارة المعرفة، وهذه العمليات الرئيسية هي :

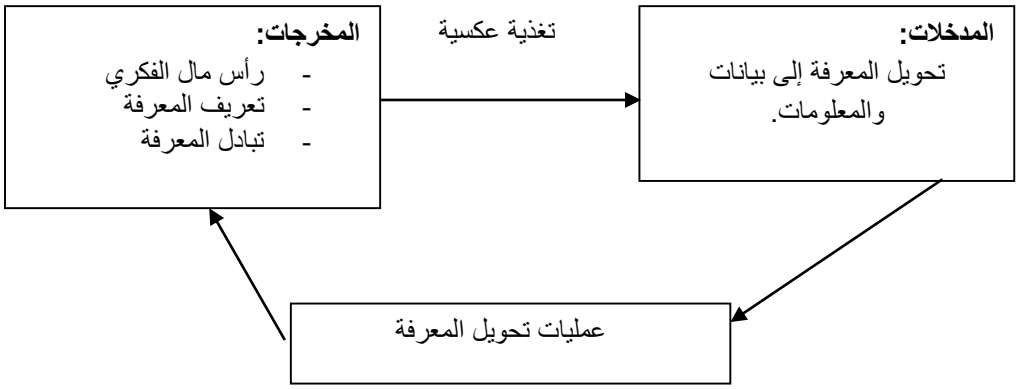
- **المدخلات** : هي البيانات والمعلومات من الزبائن المواد والموارد ؛

[1] يحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 233 .

[2] المرجع نفسه، ص ص :233-234.

- **العمليات :** هي عمليات تحويل المعرفة من مدخلات إلى مخرجات؛
- **المخرجات :** هي المعرفة المحولة التي تعزز رأس المال الفكري.[1]

شكل رقم02 : نموذج إدارة المعرفة وفقا لـ (Zhao and Bryer, 1999)



المصدر: صلاح الدين عواد الكبيسي : محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة، كلية الإدارة والإقتصاد، الدراسات العليا، جامعة بغداد، ص 7 .

2- نموذج موئل لإدارة المعرفة:

قدم هذا النموذج (**D. E. Winnosky**) ، يقوم النموذج على أنّ المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فانّ هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنّها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل . وهذه المكونات هي :

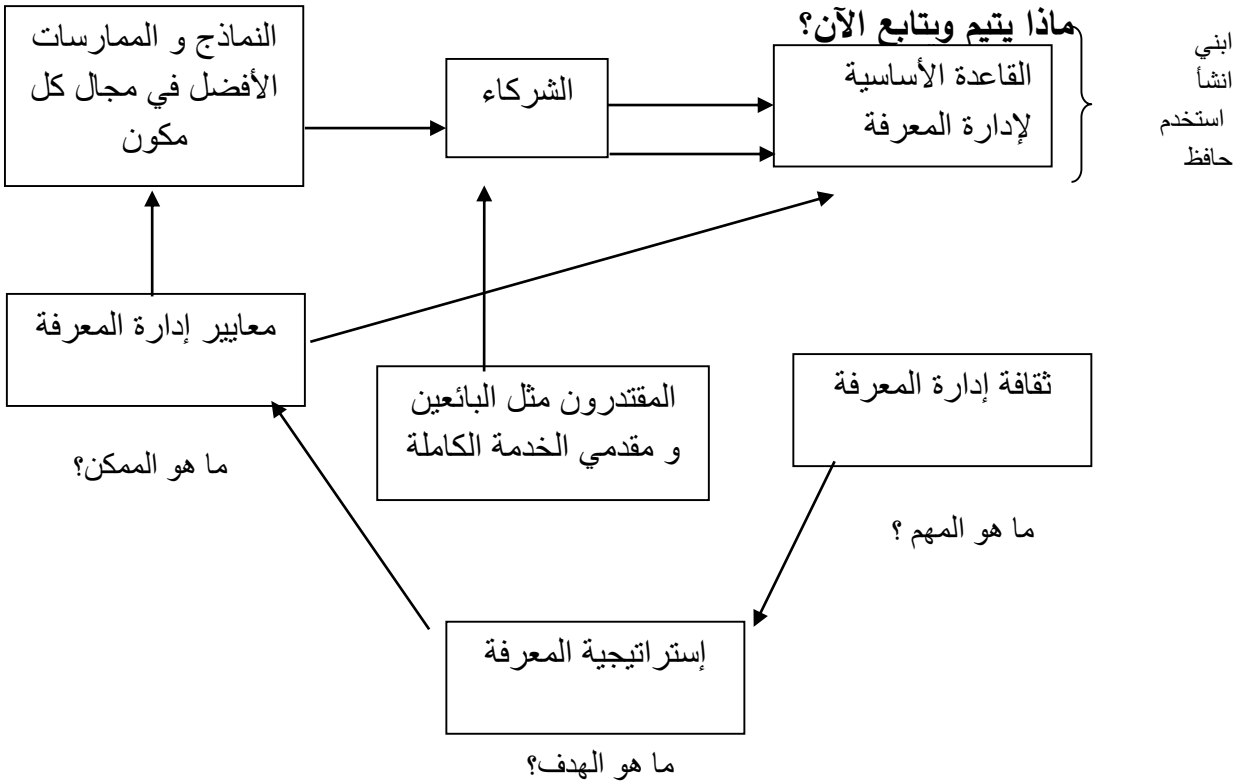
- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتيم ويتابع الآن ؟) :** وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة.
- **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم ؟) :** وهذه الثقافة هي التي تحدد الانتباه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتجية وليس الإستراتجية هي التي تنشئ الثقافة . كما أنّ الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

[1] صلاح الدين عواد الكبيسي : **محاضرة نمادج عالمية في إدارة المعرفة**، كلية الادارة والاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة بغداد ، ص 6

- **أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي ؟):** وهذه الأهداف تتمثل في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استقلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

- **معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) :** وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين الموزعين وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.[1]

الشكل رقم03: نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم : إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتجيات والعمليات ، ط 2، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، 2008 ، ص 119.

[1] نجم عبود نجم ، ط 2 ، مرجع سابق ، ص ص :119- 120.

3- نموذج ديفيد سكايرم:

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، تطوير قواعد البيانات حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها : (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم الماضي حلّها بنجاح.

والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة وهي تعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة هي :

- **معرفة الزبون** : تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات مطورة؛
- **المعرفة في الخدمات والمنتجات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- **المعرفة في الأفراد** : تطوير المهارات البشرية ، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعليم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛
- **الذاكرة التنظيمية** : هي الخبرة العالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة ؛
- **المعرفة في العلاقات** : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛
- **الأصول المعرفية:** يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.[1]

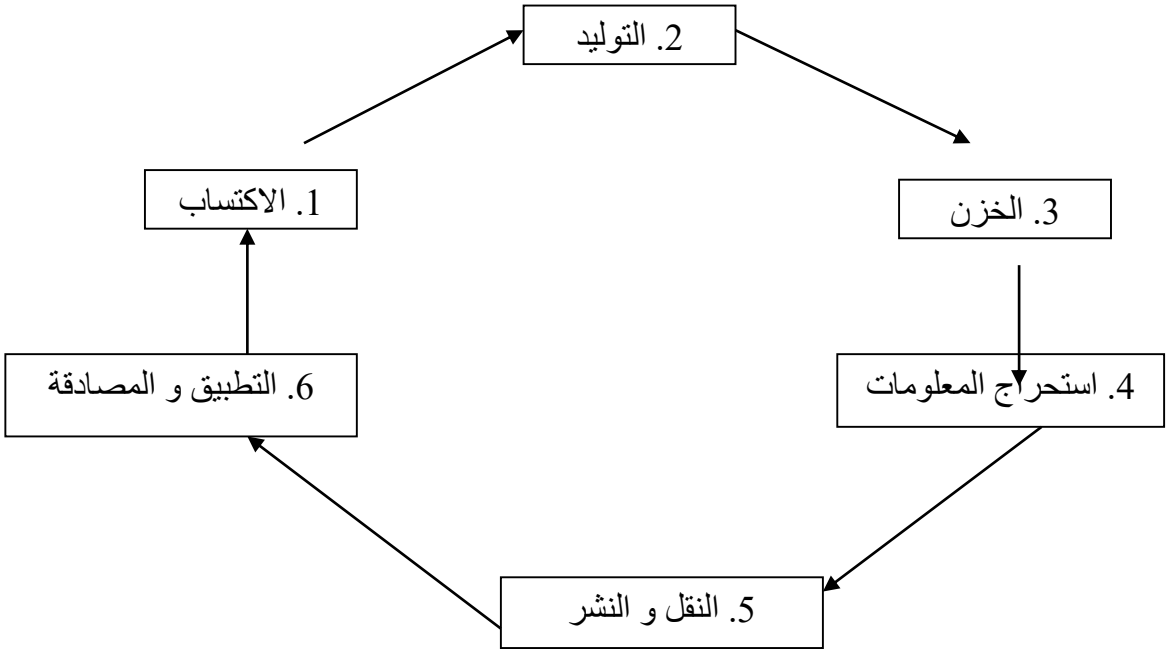
[1] صلاح الدين عواد الكبيسي، مرجع سابق ، ص 18.

4- نموذج Marquardt :

اقترح **(Marquardt, 2002)** مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية : الاكتساب، التوليد ، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها ، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

ويوضح هذا النموذج أنّ المنظمات تتعلم بفاعلية في حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح . وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست والشكل أسفله يوضح ذلك:[1]

الشكل رقم 04 : نموذج إدارة المعرفة حسب Marquardt



المصدر: محمد عواد الزيادات : اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص 122 .

[1] محمد عواد الزيادات : **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص 122 .

5- نموذج المجموعة الاستشارية في (HP) :

أشارت (**Martiny, 1998**) إلى نموذج من أربع خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية في (HP) وهي :

- **الحشر والتعبئة :** الغرض من هذه الخطوات هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له ، وأول مستلزماتها إعتياد الفرق الرائدة وتألفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة؛
- **الرؤية:** يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضع هذه الانشطة، ويحدد واتجاهات التركيز مجال؛
- **التصميم:** والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها .
- **النقل :** لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج إلى طريقه لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها .

وهذا النموذج يصلح للمنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية [1]

[1] محمد عواد الزيارات، ط2، مرجع سابق، ص 128 .

خلاصة:

تعد نماذج إدارة المعرفة إطارا تنظيميا إستراتجيا يساعد المنظمات على تحويل معارفها الضمنية والصريحة إلى قيمة مضافة ومبتكرة ، وذلك وفقا لهيكلة ملائمة وإستراتجية مناسبة.

وتبرز أهميتها جليا في توضيح الخطوات والعوامل الأساسية لتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وإستخدامها وتطبيقها بنجاح .

ولقد تعددت وتنوعت نماذج إدارة المعرفة وذلك بإختلاف وجهات نظر الباحثين وتنوع أبعاد دراسة النموذج ، إلاّ أنه يبقى النجاح الحقيقي لأي نموذج يعتمد على تحقيق التوافق والإنسجام الإستراتيجي بين استخدام التقنيات الحديثة وتدعيم ثقافة تنظيمية تشجع المورد البشري على التعلّم المستمر والتشارك المعرفي.

وفي السياق ذاته يمكن القول أنّ إختيار النموذج الملائم للمنظمة يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة أهدافها وثقافتها وإمكانياتها التكنولوجية والمالية .

المحور الرابع:

نظم إدارة المعرفة

الأهداف التعليمية:

-إدراك الطلبة لمفهوم نظم المعرفة وتمييزه عن مفهوم إدارة المعرفة.

- إكتساب الطلبة معارف حول مكونات نظام المعرفة ووظائفه والعوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر في عرقلة دوره .

تمهيد:

في ظلّ التطورات التكنولوجية التي فرضها الإقتصاد الرقمي تبرز أهمية وضرورة تبني نظم إدارة المعرفة من طرف المنظمات التي ترغب في تقديم كلّ ماهو جديد ومبتكر، حيث يعتبر نظام متكامل ينتج عن تفاعل عدّة عناصر أهمّها الأفراد مصدر الإبداع والإبتكار، التكنولوجيا والعمليات والإستراتجية .

يهدف هذا النظام إلى تسهيل تخزين المعرفة الصريحة والضمنية ونقلها وتشاركها بما يؤدي إلى دعم إتخاذ القرارات والحفاظ على الأصول الفكرية للمنظمة.

أولا: ماهية نظم إدارة المعرفة

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين والمهنيين في أعمالهم من خلال جمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة بشكل واسع، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم معلومات الإدارة التنفيذية، مما ساهم في تزويد الموارد البشرية والمنظمة بإمكانيات ساعدتهم على تحسين الأعمال ، وهذا ما دفع إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات . لكن مع التطور التاريخي ظهر نوع أخر من النظم التي تساعد على تكوين وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات، وقد سمي هذا النوع بنظم إدارة المعرفة. والاهتمام بنظم إدارة المعرفة ظهر بعد منتصف التسعينات وذلك من خلال إشارة بعض الباحثين إلى مفاهيمها ومبادئها، لكن التحدي الكبير للمعرفة لم يكن في تكوينها وإنّما في مشاركتها ، تكاملها ،وتطبيقها وخاصة تلك المعرفة ذات القيمة المضافة والتي تعزز بناء قدرات المنظمة لإدامة الميزة التنافسية .

تقليديا كانت تظهر عملية تكوين المعرفة ونقلها من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة وجها لوجه وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له ، والتدوير الوظيفي الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية .

لكن توجه الأسواق والمنظمات نحو العالمية جعلها تتجه وتتحرك نحو الاشكال الافتراضية ، لكون الوسائل التقليدية بطيئة وفاعليتها قليلة لذلك اقتضت الضرورة إلى إكمال الوسائل بالطرق الالكترونية . ومن ناحية أخرى فان تدوير المعرفة في المنظمة دعمته التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وسمي ذلك بنظم إدارة المعرفة. [1]

وبصفة عامة تشير نظم إدارة المعرفة إلى النظم المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في المنظمات والتي تدعم توليد، اكتساب، تخزين ونشر المعلومات بفعالية .حيث فكرة نظم إدارة المعرفة وجدت من أجل تمكين العمال من الدخول إلى قاعدة بيانات المنظمة [2] .

عرّف **الحريري، عبد الحميد والحدادة (2020)** نظم إدارة المعرفة على أنّها "نظم الإتصالات التنظيمية القائمة على الحاسوب وأنظمة المعلومات لدعم مختلف عمليات إدارة المعرفة ، وهذه الأنظمة

[1] عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص :53-54 .

[2] محمد تركي وزياد محمد المشاقبة، مرجع سابق ، ص 179.

لا تختلف تكنولوجيا عن أنظمة الإتصالات والمعلومات لكنّها تشتمل على قاعدة بيانات مثل مخزونات الدروس التي تم تعلّمها، وشبكات العمل".[1] وعرّفها **(Haier , 2003)** على أنّها " منصة أو نظام تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات يدمج الوظائف للتعامل مع المعرفة الصريحة والضمنية داخل المنظمة". ووقفا لـ **Charles and Vanway** فإنّ نظام إدارة المعرفة هو "نظام الإتصال المتبني في مكان العمل لمراحل أو مجالات عملية دقيقة داخل المنظمة " ، وحسب **(sugh, 2013)** نظام إدارة المعرفة هو " خط ناشئ من الأنظمة التي تركز على إنشاء معرفة المنظمة وجمعها وتنظيمها وتوزيعها بدلا من المعلومات أو البيانات".[2]

ولقد عرفت كذلك بالأدوات والوسائل المادية وغير المادية التي تقوم بجميع العمليات التي تساعد المنظمة على تخزين وتوثيق وتطبيق وخلق أو اكتساب معرفة ضمنية أو صريحة جديدة داخلية أو خارجية من خلال ربط معارف ونظريات سابقة مع بعضها البعض أو تحليل البيانات والمعلومات على أن يتم تحويلها إلى معلومات هامة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة .[3]

قسم **(zenouz et al,2024)** نظم إدارة المعرفة إلى قسمين هما:

- **ممارسات إدارة المعرفة:** وهي الأساليب والتقنيات لدعم العمليات التجارية وتطويل إدارة المعرفة؛

- **أدوات إدارة المعرفة :** وهي النظم القائمة على تكنولوجيا المعلومات التي تدعم ممارسات إدارة المعرفة. [4]

---

[1] عبد الرحمن مذكر صالح العتيبي وفالح عبد الله آل ضرمان : **نموذج مقترح مبنى على تطبيقات إدارة المعرفة لدعم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في السعودية** ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الاصدار 48 ، 05أفريل 2023 ، ص 279.

[2] السعيد جردير وداود غديري : **العوامل الأساسية للنجاح : نماذج رائدة في مجال إدارة المعرفة** ، مجلة أوراق اقتصادية ، المجلد 5، العدد1، جوان 2021، ص ص: 41-42.

[3] فاضل عبد على خرميط : **نظم إدارة المعرفة ودورها في تطوير مهام القيادة الجامعية -جامعة واسط أنموذجا** ، مجلة أوراق بحثية ، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة ،الجزائر، جوان 2013 ، ص 12

[4] ماجدة عزت غريب ووئام محمد مشاوي : **نظم إدارة المعرفة وعناصر قابلية الاستخدام -مراجعة لأدب الموضوع** ، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار 74 ، 5 يونيو 2025 ، ص 153 .

وعليه يمكن استنتاج أنّ نظم إدارة المعرفة تتمثل في نظام متكامل وشامل يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تدعم عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في الاكساب، التخزين ، التشارك، والتطبيق والتطوير للمعارف الصريحة والضمنية .

ينطوي دور نظم إدارة المعرفة على ما يأتي : [1]

- إيجاد وتأمين المعرفة؛
- اكتشاف وتصنيف المعرفة؛
- المشاركة بالمعرفة من خلال نظم التعاون الجماعية؛
- توزيع المعرفة على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة.

تتمثل أهمية نظم إدارة المعرفة في ما يلي :[2]

- التشارك في المعلومات المنظمة والقيمة؛
- تقليل الوقت المستغرق في التدريب للعمل ؛
- الاحتفاظ بالملكية الفكرية بعد مغادرة العمال لمواقع عملهم ؛
- نقل المعرفة والتشارك فيها؛
- تسهيل عملية الوصول السريع الى المعارف ؛
- بناء وتوليد المعرفة الجديدة؛
- المساهمة في تحقيق التحويل المعرفي(معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة)؛
- خلق ثقافة المشاركة بالمعرفة؛
- تفعيل إدارة علاقات الزبون ؛
- الاستجابة السريعة لمتغيرات ومتطلبات بيئة العمل؛
- إشاعة ثقافة التعلم المستمر من خلال التعلم الالكتروني أو التعلم عن بعد؛
- اليقظة الإستراتجية للمنظمات .

[1] محمد عواد الزيادات، ط1 مرجع سابق، ص220.

[2] المرجع نفسه، ص ص: 180-181.

ثانيا: مكونات وأدوات نظم إدارة المعرفة

تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في مشاريع إدارة المعرفة لكونها تشتمل على مجموعة واسعة من التطبيقات ، وقد تم تطوير نظم إدارة المعرفة باستخدام ثلاث مجموعات من التقنيات حسب **(Halarai Mc Carthy and Ropson, 2017):**

– تقنيات الاتصال التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى المعرفة المطلوبة والتواصل مع بعضهم البعض؛

– تقنيات التعاون التي توفر الوسائل الأداء العمل الجماعي؛

– تقنيات التخزين والاسترجاع التي يستخدم نظام إدارة قواعد البيانات لتخزين وإدارة المعرفة .

ويتمثل التحدى الأكبر للمنظمات في توليف ودمج هذه التقنيات الثلاث لتلبية احتياجات إدارة المعرفة [1].

وقسم **(wickramasinghe, 2005)** أدوات إدارة المعرفة إلى مجموعتين:

– **أدوات أسر وتكويد المعرفة:** وتشمل قواعد البيانات ونظم الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والمنطق الضبابي والخوارزميات الجينية والوكلاء البرمجية وتطبيقات الاستدلال المبني على الحالة .

أ– **النظم الخبيرة** :هي عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية وتستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها ، ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة وتتكون من قاعدة معرفة تحتوي على حقائق حول مجال معين وقواعد بحثية تحدد كيفية استخدام تلك القواعد .

وعلى هذا الأساس فان النظم الخبيرة تتصف بالاتي :

* تستخدم أسلوب مشابه ومقارن بالأسلوب البشري في حل عدد من المشكلات المعقدة ؛

* تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا يتغير؛

* يتطلب بناء النظم الخبيرة كميات كبيرة من المعرفة المتخصصة في مجال او موضوع معين؛

[1] سعيد جريد وداود غديرى، مرجع سابق، ص 45

*لها القدرة على تطوير أداء الأفراد المتخصصين في مجال معرفي معين من ذوي الخبرة المنخفضة ؛

* تؤمن حل متخصص ومناسب لكل مشكلة . [1]

ومن دوافع اللجوء إلى النظم الخبيرة :

* النظم الخبيرة تثير أفكارا جديدة تؤدي إلى الابتكار؛

*تؤمن أكثر من نسخة واحدة من النظام ، وبذلك تعوض الخبراء وتقلص الاعتماد على مثل هؤلاء الخبراء؛

* تستطيع أن تحد وتقلص من الأعمال الروتينية ؛

* لا تشعر بالتعب والملل الذي يشعر به الإنسان الحقيقي بعد قيامه بتكرار أعمال محددة أو لفترة طويلة ؛

* تقوم بمحاكاة الإنسان تفكيرا وأسلوبا.

وبصفة عامة يمكن القول أنّ النظم الخبيرة عبارة عن برامج ذكية تحتوي على وفرة المعلومات التي قد يمتلكها خبير (إنساني) في مجال أو حقل من حقول المعرفة .كما أنها تمثل نوع من أنواع نظم المعلومات التي تقدم حلولا للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين ومحدد من خبرة الإنسان. [2]

ب- نظم الذكاء الاصطناعي : هي أحد علوم الحاسوب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية ، قادرة على محاكاة السلوك البشري ، ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان وذلك باستخدام التقنيات الجديدة مما يحقق للحاسب انجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أداؤها على الإنسان فقط . ويهدف الذكاء الاصطناعي إلى :

[1] علي عبد الستار واخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص200

[2] المرجع نفسه ، ص .201

فهم العمليات التي يقوم بها العقل البشري أثناء ممارسته للتفكير ، ومن ثم ترجمة هذا التفكير الى ما يوازيها من عمليات حاسوبية تزيد من قدرات نظام الحاسوب على حل المشكلات المعقدة ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهداف الذكاء الاصطناعي بالاتجاهين التاليين :

* تمكين النظم الحاسوبية من التعامل مع المعلومات ومعالجتها بشكل اقرب ما يكون إلى طريقة تعامل الإنسان معها

* تفهم أفضل لطبيعة الذكاء البشري عن طريق محاولة معالجة رموز الدماغ ليتمكن من محاكاته وتستخدم إدارات الأعمال هذا النوع من الذكاء في إبداع وتامين بعض الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة للقيام بأعمال ووظائف روتينية وأعمال تكون خطرة بالنسبة للإنسان الاعتيادي الحقيقي ، فضلا عن إيجاد الحلول لبعض المشكلات . [1]

وعن أسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي في المنظمات :[2]

*إنشاء قاعدة بيانات معرفية منظمية حيث يتم تخزين المعلومات بشكل فعال تمكن العاملون في المنظمة من الحصول على المعرفة وتعلم القواعد التجريبية التي لا تتوفر في الكتب ؛

* تخزين المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي بما يمكن المنظمة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب ؛

* التعامل مع الأعمال الروتينية الغير ملائمة بالنسبة للعاملين؛

* توليد وإيجاد الحلول للمشاكل المعقدة بما يغني القاعدة المعرفية للمنظمة .

[1] المرجع نفسه ، ص198

[2] المرجع نفسه ، ص ص : 198-199

– **أدوات مشاركة وتوزيع المعرفة:** وتشمل شبكات الحاسب مثل الانترنت والانترنت التي تستخدم كبنية أساسية للاتصال، أما من حيث النظم المستخدمة لمشاركة وتوزيع المعرفة فيمكن أن تضمن النظم التعاونية أو برمجيات العمل الجماعي، والنظم المكتبية ومعالجة النصوص والنشر المكتبي والنشر على الويب[1]

ثالثا : وظائف نظم إدارة المعرفة ومناهجها

حسب **(Fropplo and Capslaw, 1999)** تؤدى أنظمة إدارة المعرفة أربع وظائف :

– **الوساطة:** تشير إلى إرتباط الناس ببعضهم، وذلك من خلال تركيزها الشخصي في مجال المعرفة الضمنية؛

– **التبرير:** يشير إلى الاتصال بمصدر المعلومات بالتركيز على المعرفة الصريحة وتنظيمها وفقا لبعض أطر التصنيف؛

– **التطبع:** يشير إلى إيصال المعرفة الصريحة للمستخدمين والقدرة على إستخراجها من المستودعات الخارجية للمعرفة؛

–**الادراك** : وهو القدرة على تحويل المعرفة إلى عمليات حيث أنّ وظيفة الانظمة في تسهيل اتخاذ القرارات بناء على الاستغلال الأمثل للمعارف المتاحة.[2]

وأشار **(Hansen, Nohria and Tierney, 1999)** إلى أن هناك العديد من الأساليب المختلفة لإدارة المعرفة وبناء نظم إدارة المعرفة لدعم عملياتها ومن أهم هذه الأساليب توليفه من الإستراتيجيات والتي تتمثل في :

– تبني إستراتيجية التقنين (الترميز): من قبل المنظمات التي تصنع منتجات موحدة نسبيا لتلبية الاحتياجات المشتركة، وتتضمن هذه الإستراتيجية دمج العملية، ترميز وتخزين المعرفة الصريحة في مستودعات المعرفة كقواعد بيانات للإستخدام المتكرر من قبل أي شخص في المنظمة.

[1] فاضل عبد علي خرميط ، مرجع سابق، ص 14 .

[2] سعيد جردير وداود غديرى ، مرجع سابق، ص 43.

- تبنى استراتيجية التخصيص من قبل المنظمات التي تبحث عن حلول مخصصة للغاية للمشاكل الفريدة. بالنسبة لهذه المنظمات يتم تبادل المعرفة الضمنية في الغالب من خلال الاتصالات الشخصية .[1]

[1] المرجع نفسه، ص ص:43-44

خلاصة :

إنّ نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها المتعلقة في تخزين المعارف وتشاركها وتطبيقها بما يؤدي إلى تكوين رأس المال الفكري والحفاظ عليه وإستدامته يرتبط بمدى قدرة المنظمة على توفير نظم إدارة المعرفة متكامل وشامل يربط بين عمال المعرفة وأحدث الأدوات والتقنيات الضرورية لدعم عمليات إدارة المعرفة بشكل منظم وفي إطار إستراتجية ملائمة للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

وفي هذا السياق يمكن القول انّ التكامل والتفاعل بين الجانب البشري والجانب التقني من العوامل الأساسية للإستثمار في معارف المنظمة وتطوير نظم إدارة المعرفة يساهم بفاعلية في تعزيز الإبتكار ودعم إتخاذ القرارات وضمان تفوق المنظمة .

المحور الخامس:

مراحل وآثار تطبيق إدارة المعرفة وطرق قياسها

الأهداف التعليمية:

- شرح خطوات وإجراءات تطبيق إدارة المعرفة،وتوضيح متطلبات ممارستها.
- توضيح النتائج المترتبة عن تطبيق إدارة المعرفة وآثارها.
- التعرف على أهمية تقييم إدارة المعرفة وشرح عملية قياسها .

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة عملية متكاملة ومتسلسلة يتطلب تطبيقها وتحقيق أهدافها إتباع مراحل وإجراءات معينة، وذلك من خلال توفير جملة من المتطلبات التنظيمية والإدارية الضرورية في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة على إنشاء المعرفة وتطبيقها ونشرها .

ولمعرفة مساهمة إدارة المعرفة واثارها يجب قياسها و تقييمها من أجل تحديد الفجوة وتحسين أداء المنظمة وذلك بإستخدام المقاييس الملائمة وبالإعتماد على مؤشرات معينة.

أولا :مراحل تطبيق إدارة المعرفة

يمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة المعرفة كما يلي :

1. **مرحلة المبادرة** وتتضمن :

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

2.مرحلة النشرويكون فيها التركيز على :

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

3. مرحلة التكامل الداخلي وتكون التركيز فيها على ما يلي :

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق؛
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها؛
- إستخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛
- إعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .

4. **مرحلة التكامل الخارجي** ويكون فيها التركيز على :

- كفاءة إدارة المعرفة
- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي

- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية
- البريد الالكتروني
- نظم المشاركة بالمعرفة
- موضوعات التوحيد
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية .

إنّ إتباع المراحل السابقة ومراعاة ترتيبها يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.[1]

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة ، وتجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا سهلا ، ويمكن إجمالها في ما يلي :

- **الالتزام الاستراتيجي الدائم** : وهذا يشير إلى إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة ، ولابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوكيات المؤدية إلى المعرفة، وهذا يتطلب إنشاء إدارة خاصة للمعرفة يتولاها مدير المعرفة ، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك ؛[2]

- إعداد إستراتيجية للمنظمة أو أهداف أكثر عملية والإستراتيجية هي الإجابة عن السؤال: لماذا نقوم بإدارة المعرفة ؟ لذلك فان المنظمات الحديثة تسعى إلى تطوير إطار عام ونماذج إستراتجية تسمى بإستراتجية المعرفة والتي تعرف على أنّها جميع الآليات والنشاطات التي يتم من خلالها ربط عمليات إدارة المعرفة وأدواتها والجوانب التكنولوجية في التنظيم ، وكذلك النماذج التنظيمية مع استراتجيات المنظمة المختلفة والتي تشكل بمجموعها نظام متكامل يهدف إلى دعم نقاط القوة في التنظيم وعلاج نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات ؛

---

[1] رشيد مناصرية وعبد الحق بن تفات: **تشخيص واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة** ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017 ، ص ص 217 – 218.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي ، **إدارة المعرفة– الممارسات والمفاهيم–**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2007 ، ص 87.

وتتطلب إستراتجية المعرفة تحليل الفجوة المعرفية للمنظمة وذلك بغاية معرفة موقع المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات وإحداث التوازن في تبني الإستراتجية المعرفية من جهة والتوازن مع متطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى ، ويعتبر الباحثون أن أهم العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي إستراتجية المنظمة نفسها. [1]

– توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة؛

– تهيئة نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة على وسائل الاتصال الالكترونية ؛

– توفير نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتجية التي تتكامل مع الاستراتجيات العامة للمنظمة وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة ؛

– ضمان نظم إدارة الأداء التي توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة وتوفر لهم الدعم والمساندة دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة ؛

– تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في أداء المهام والأعمال المختلفة. [2]

– **الهيكل التنظيمي الملائم لمشروع إدارة المعرفة:** مما 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 المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل :

* التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل، متعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والابتعاد على الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس؛

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص :81-82

[2] علي السلمي ، مرجع سابق.

* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تكوينها، ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى نظم الخدمة الذاتية، التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية اعتماد على شبكة الإنترنت أو الإنترانت؛

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع، إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة[1]

– **الثقافة التنظيمية:** إنّ الثقافة التنظيمية تعتبر احد العوامل المساندة لادرة المعرفة في المنظمة، حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة (McDonough and Dyer)الأمريكيتين في عام 2001 بان هناك أربعة تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة هي ليست متعلقة بالمشكلات الفنية وإنما هي :

* ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛

* إنّ الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة؛

* قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة؛

* عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة. [2]

– **القيادة التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تتطلب قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة، حيث تتصف مهمة قيادة هذه الأخيرة بما يلي :[3]

* تدريب العاملين ؛

* تشجيع حرية وحركية المعلومات وتوليد المعرفة ؛

* توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي؛

---

[1] علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية** ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 61

[2] عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق، ص303.

[3] المرجع نفسه ، ص ص 350– 351

* مكافأة جهود العاملين المميزين؛

* تسهيل عمل الأفراد وتنمية فرق العمل؛

* مشاركة الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتجية.

كما يوصف قادة المعرفة بما يلي :[1]

* يمتلكون رؤية واضحة حول المعرفة وإدارة المعرفة؛

* يدعمون صناع المعرفة ويثيرون الدافعية لديهم؛

* لديهم نظرة شاملة (منظور تنظيمي ، تكنولوجي ، استراتيجي ..)؛

* يراهنون على نجاح المعرفة حتى وان كانت إمكانية قياس المنافع والتكاليف صعبة

* يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة الهندسة

* في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات(مع الزبائن ، الخبراء، العاملين ...)

* يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات

* لديهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم

* يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

ثالثا: آثار تطبيق إدارة المعرفة

1. آثار تطبيق إدارة المعرفة على الناس:

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها :

– تستطيع إدارة المعرفة تسجيل عملية تعليم الأفراد (التعلّم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعلّم للمنظمات أن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في إستجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر؛

– يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة، وهذا بسبب تطوير إمكاناتهم بالتعلّم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل؛[2]

[1] المرجع نفسه ، ص 351

إذن فإنّ إدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي وتحسين تعليهم واستعدادهم لتقبل التغير في المستقبل.[1]

2 . آثار تطبيق إدارة المعرفة على العمليات:

تعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة مثل عمليات التسويق ، عمليات الإنتاج، عمليات المحاسبة ، عمليات الهندسة وعمليات العلاقات العامة . إنّ تأثيرات إدارة المعرفة يمكن النظر إليها عبر ثلاث أبعاد رئيسية هي :

– **الاستعداد للعمل :** وذلك بمساعدة الموظفين في عملية إختيارهم الأعمال المناسبة لهم، حيث أنّ إدارة المعرفة الفعالة تمكن أعضاء المنظمة من جمع المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل مراقبة الأحداث الخارجية وإتخاذ أفضل القرارات؛

– **الفعالية :** تنفيذ العمليات بسرعة وبتكلفة قليلة؛

– **الإبداعية:** تنفيذ الأعمال بطريقة جديدة ومبدعة والتي تعمل على تحسين الفعالية والاستعداد للعمل .[2]

3. آثار تطبيق إدارة المعرفة على المنتجات:

تؤثر إدارة المعرفة على منتجات المنظمة بشكل واضح عبر مظهرين هما:

– **إضافة قيمة المنتجات:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة المنظمة لعرض منتجات جديدة أو تحسين المنتجات التي تقدمها وذلك بإضافة قيمة إضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق؛

– **التأثير على المنتجات المبنية على المعرفة :** لإدارة المعرفة تأثيرا كبيرا على المنتجات والتي تكون مبنية ومصنوعة من المعرفة مثل (الاستشارات وتطوير البرمجيات) .[3]

---

[2] خضر مصباح إسماعيل طيطي : **إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات والحلول**–، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص119.

[1] المرجع نفسه ، ص 121 .

[2] المرجع نفسه ، ص ص :121 –122.

[3] المرجع نفسه، ص ص:123–124.

4. آثار تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة:

إنّ إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة الكلي حيث من الممكن التحسين من الأرباح البعيدة المدى بدلا من إضافة قيمة فقط للمنظمة في الوقت الحالي حيث أن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة :

- **بطريقة مباشرة :** ويحدث ذلك عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري مثل هذا التأثير المباشر والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية ورؤية المنظمة، ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من إستثمار المنظمة في المشاريع؛

- **بطريقة غير مباشرة :** ينتج التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر برؤية وإستراتيجية وتكاليف المنظمة، ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال إستخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون. ويمكن الحمل أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المنظمة من خلال إستخدام المعرفة للحصول على مزايا تنافسية.[1]

رابعا: طرق قياس إدارة المعرفة

أكبر تحديا واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إنّ بعضهم أنكر شيئا إسمه إدارة المعرفة، منطلقا من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة. وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من

[1] المرجع نفسه، ص ص 124 - 125 .

خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية .

أمّا (**Seeley & Dietrick, 2000**) فقد أشارا إلى أنّه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي: (تحديد الأهداف، وإختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية القياس، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل). وطور (**Gupta & Govindarajan, 2000**) مقياسا من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات[1].

إنّ عملية تقييم إدارة المعرفة تساعد في تأسيس قاعدة لتنفيذ حلول إدارة المعرفة، وهذه القاعدة تتضمن البنية التحتية والتقنيات المختلفة التي تساعد كثيرا في عملية دعم هذه الجهود. وبشكل عام إن عملية تقييم إدارة المعرفة تعتبر مظهرا مهما في تنفيذ إدارة المعرفة حيث أنّ ما لا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن إدارته بشكل جيد. فهناك عدة أسباب لإجراء تقييم إدارة المعرفة في المنظمات قبل وبعد وأثناء تنفيذ المشاريع ومن هذه الأسباب ما يلي:

– تقييم إدارة المعرفة يساعد على تعريف المساهمات الحالية التي تنتج من إدارة المعرفة، فهي تساعد على الإجابة على السؤال التالي: هل إدارة المعرفة تحسن من قدرة المنظمة أو الأفراد لتنفيذ مختلف المهمات وبالتالي تحسين الاستعداد للعمل والفعالية والإبداع ؟

– تحسين عملية تقييم المعرفة حيث أنها تساعد على الإجابة على السؤال التالي: هل حلول إدارة المعرفة توظف بشكل مناسب احتياجات الأفراد والمنظمات ؟ وهل هذه الجهود تنتج رأس مال فكري مطلوب لأداء مهام المنظمة والأفراد ؟

– تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة مبررة من الفوائد التي تنتج حيث أنها تساعد على الإجابة على السؤال التالي: هل الفوائد المباشرة والغير مباشرة من إدارة المعرفة تزيد أو تساوي مختلف التكاليف ؟

[1] محمود عواد الزيادات،ط2، مرجع سابق، ص ص:107-108

– تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على إدراك الفجوات التي يجب أن يتم معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المنظمة أو الأفراد فهي تساعد على إجابة السؤال التالي: ما نوع حلول إدارة المعرفة القيمة والمحتملة والتي يفتقر إليها الأفراد والمنظمة ؟

– تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة في عمل خطة عمل تجارية للإدارة العليا في المنظمة وتساعد في القيام بتصميم وعمل حالة تجارية (الحالة التجارية شبيه بالخطة أو دراسة جدوى إقتصادية من أجل التبرير للإدارة القيام باستثمار جديد من المنظمة)[1].

يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة لحالات وظروف مختلفة منها:

– يمكن تنفيذ عملية تقيم إدارة المعرفة بشكل دوري لكل المنظمة أو لأقسامها أو لقسم منها حيث يكون هدف مثل هذا التقييم هو لمعرفة جودة حلول إدارة المعرفة ولتعليم رأس المال الفكري وتأثيراتها حيث أنّ هذا يساعد على تعريف الأقسام التي تحتاج المنظمة إلى تطويرها من خلال إدارة المعرفة، ومثل هذا التقييم يمكن تنفيذه على سبيل المثال بإجراء إستطلاع على الموظفين بحيث يتم طرح العديد من الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة والمعرفة؛

– يمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة عند بداية مشروع إدارة المعرفة، وذلك من أجل بناء خطة عمل تجارية أو حالة عمل تجارية من أجل تبرير الاستثمار في مشروع جديد في المنظمة ويكون هدف هذا التقييم تعريف الفجوة في إدارة المعرفة الحالية في المنظمة، ومن أجل استنتاج الفوائد الممكنة لمشروع إدارة المعرفة المقترح؛

– يمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة عند الانتهاء من مشروع إدارة المعرفة حيث يهدف هذا التقييم إلى تحديد التأثيرات المتعلقة بمشروع إدارة المعرفة[2].

يمكن أيضا تقييم عملية إدارة المعرفة على أساس الطريقة التي من خلالها يتم تقييم إدارة المعرفة حيث أنّ هناك طريقتين مختلفتين ومهمتين لتنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة هما:

–التقييم النوعيQualitative Assessment

–التقييم الكميQualitative Assessment

[1] خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق ، ص ص: 129– 130 .

[2] المرجع نفسه، ص131.

تهدف عملية التقييم النوعي إلى تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد، وتهدف إلى قياس جودة جهود إدارة المعرفة من أجل الحصول على النتائج المرجوة، وجودة القرارات المتخذة والإبداعات ونقل التكنولوجيا على مستوى المنظمة كما تهدف إلى التركيز على قضايا متعلقة بتطوير الوظائف ومواكبة التقدم التكنولوجي على مستوى الأفراد والمنظمة. من ناحية أخرى فإن التقييم الكمي لإدارة المعرفة ينتج عنه مقاييس رقمية تدل على جودة أداء المنظمة أو أقسامها أو أداء الأفراد نسبة إلى إدارة المعرفة[1] .

وفيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة:

- **مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات:**

طور **(آرثر اندرسن)** بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختيار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Assessment Tool) (KMAT وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وكالآتي:

- هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية ؟
- هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة؟
- هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟
- هل المعلومات – مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن – يجري تضمينها في نظم المعرفة؟
- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها ؟
- هل منظمتك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
- هل المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة ؟
- هل منظمتك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟
- هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟
- هل تعيد المنظمة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟

[1] المرجع نفسه، ص ص: 132-133.

تكون الإجابة عن هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة المثبتة إزاء كل منها، وأعطيت لكل خيار درجة، وكما يأتي:

مطلقا (0)، نادرا (1)، أحيانا (2) ، معظم الأوقات (3)، في جميع الأوقات(4)

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

- (1–9) نقطة المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛
- (10–19) نقطة: المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛
- (20–30) نقطة المنظمة تسير في المقدمة؛
- (31–40) نقطة المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.[1]

يبين الجدول أسفله المقاييس الأربعة المستخدمة في تقييم حلول إدارة المعرفة .

الجدول رقم 04: المقاييس الأربعة المستخدمة في تقييم حلول إدارة المعرفة

البعد	توضيح المقياس
اكتشاف المعرفة	-عدد المشاريع الموظفة في الأقسام مقسومة على عدد اقسام المنظمة. -مدى استخدام مختلف الأفراد ذوي الخبرة المختلفة لنقل المعرفة. -تدوير الموظف عدد الموظفين الذين يتنقلوا بمختلف اقسام المنظمة كل عام. -عدد مرات جلسات العصف الدماغي. -عدد براءات الاختراعات المنشورة لكل موظف.
التقاط المعرفة	-معدل عدد نقاط النجاح السنوية. -الاشتراك في المجلات العلمية لكل موظف. -حضور الأفراد للمؤتمرات والمناقشات. -عدد المحاضرات السنوية لكل موظف.

[1] محمود عواد الزيادات،ط2، مرجع سابق، ص ص: 109-110.

	-مدى استخدام عملية التعليم بالتطبيق العملي والعمل.
مشاركة المعرفة	-كمية المعلومات المستخدمة والمتاحة في صفحات الوب -كمية معلومات المنظمة المحفوظة في قواعد البيانات. -حجم قواعد البيانات المتعلقة بالمناقشات. -عدد المستندات المشتركة السنوية والمنشورة لكل موظف.
تطبيق المعرفة	–تكرار النصيحة لكل موظف. –عدد اقتراحات التطوير السنوية المنفذة لكل موظف. –مستوى استخدام أنظمة دعم القرارات والأنظمة النيرة. –مدى تكرار النجاح على إدارة المعلومات في مواقع صفحات الوب.

المصدر: خضر مصباح إسماعيل طيطي : إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات والحلول–، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 134.

خلاصة :

يرتكز تطبيق إدارة المعرفة على مراحل وإجراءات عملية متسلسلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة والتي من أهمها الإستثمار في الأصول الفكرية وتدعيم الميزة التنافسية، كما أنّ ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة يعتمد على متطلبات أساسية وضرورية تؤدي إلى إرساء قيم ومبادئ تشجع على تنمية رأس المال الفكري من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة تسهل إنتقال المعرفة ونشرها بين الموارد البشرية، وذلك في إطار إستراتجية تعزز إدارة المعرفة وتوّجه القادة نحو إنشاء المعرفة وإكتسابها وتطبيقها وتطويرها ، وأيضا توّجههم نحو تحديد الفجوة المعرفية من خلال قياس إدارة المعرفة وتقييمها بإستخدام الأدوات والمقاييس الملائمة .

المحور السادس:

إستراتجيات إدارة المعرفة

الأهداف التعليمية:

- شرح مفهموم إستراتجية إدارة المعرفة؛
- التعرف على أنواع إستراتجيات إدارة المعارف؛
- التطرّق إلى عناصر ومراحل إعداد إستراتجية إدارة المعرفة.

تمهيد:

إنّ تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة متطلبات السوق ومواجهة التهديدات يفرض على المنظمات صياغة إستراتجيات فعالة لإدارة المعرفة، حيث تمكنها من الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال توليد المعارف ومشاركتها وتخزينها وتطبيقها وهذا من أجل ضمان حركية وتحويل أنواع المعرفة .

تعتبر إستراتجية المعرفة كآلية تساعد المنظمة على سدّ الفجوة المعرفية وبالتالي تطوير وتنمية المعارف بما يساهم في اتخاذ القرارات الإستراتجية وتحسين الأداء .

أولا : مفهوم إستراتجية إدارة المعرفة وأنواعها

إنّ المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطورات المختلفة والتكيف مع المتغيرات البيئية تسعى دائما إلى إدخال التحديث والاستفادة من التكنولوجيا في كافة المجالات لاسيما المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والأنظمة المعلوماتية المختلفة التي تعزز مفهوم منظمات المعرفة، وتسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير إطار عام ونماذج إستراتجية تسمى بإستراتيجية المعرفة والتي تعرف على أنّها "جميع الآليات والنشاطات التي يتم من خلالها ربط عمليات إدارة المعرفة وأدواتها والجوانب التكنولوجية في التنظيم وكذلك النماذج التنظيمية مع استراتجيات المنظمة المختلفة والتي تشكل بمجموعها نظام متكامل يهدف إلى دعم نقاط القوة في التنظيم وعلاج نقاط الضعيفة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وذلك باستخدام نظام swot." [1]

وتعرف إستراتجية المعرفة على أنّها " الإستراتجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من إستثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري".[2]

وعرفها **(Zack, 2002)** بأنّها :" خطة عالية المستوى من خلال تحديد العمليات والأدوات بالإضافة إلى البنية التحتية التنظيمية والتقنية المطلوب تهيئتها لإدارة الفجوة المعرفية".

ووصفها **Dimitrios and Trivella** بأنّها: "طريقة لتنظيم الأفكار والخطط والإجراءات لإدارة المعرفة بشكل أكثر فعالية ".[3]

وبناء على ما سبق يمكن الإستنتاج أنّ إستراتجية المعرفة هي عبارة عن خطة عمل للإستثمار في الأصول المعرفية للمنظمة، وذلك في إطار جملة من الممارسات والعمليات وباستخدام الأدوات والتقنيات الملائمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية .

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع السابق، ص ص: 81-82

[2] قمري حياة : **دور الإستراتيجية القائمة على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال** ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 22، العدد1، جامعة باتنة 1، جوان 2021، ص 42

[3] نادية ابراهيم الحسون وريم علي الرابغي : **عوامل الفشل الحاسمة في إستراتجية إدارة المعرفة للمنظمة**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 38، كانون الأول 2021، ص582 .

وفي هذا الصدد برزت عدّة دراسات ومقاربات تهتم بوضع إستراتجيات خاصة بإدارة المعرفة نذكر منها : [1]

– **مقاربات التشفير والشخصية (التذويت):** وهي المقاربات التي بنيت على أعمال Hanson وزملاؤه ، والتي تضم إستراتجيين :

* **إستراتجية التشفير:** تبنى هذه الإستراتجية على تحويل الخبرة والمعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي البحت في تحويل المعلومات إلى معارف وخبرات عن طريق الذهن ليتم في الأخير تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق التشفير. بحيث تعتمد على أسس وقواعد معلوماتية في الغالب، ولذلك فهي تقوم على استخراج المعرفة من الفرد وتشفيرها وبإعادة استخدام بمعزل عنه أي وفق قاعدة " من الفرد إلى الملفات " ؛

* **إستراتجية التذويت (الشخصية)** : تقوم هذه الإستراتجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ المعرفة إلى فرد آخر مستقبل عن طريق الاتصال الشخصي، وتكون في الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى، ولتحقيق تلك الإستراتجية يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بين الأفراد عن طريق الإعتماد على بعض الأساليب مثل الإجتماعات غير الرسمية وإجتماعات العصف الذهني ... الخ.

– **المقاربات الخاصة بعمليات المعرفة** : يميز Mcelry بين نوعين من الإستراتجيات، وهما:

***استراتجية العرض** : تركز هذه الإستراتجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، فهي تعتمد على توفير الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة؛

* **إستراتجية الطلب** : أما هذه الإستراتجية تركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة وذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها.

[1] أبو القاسم حمدي : **دور استراتجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة** ، مجلةالاقتصاد والتنمية البشرية ،المجلد5، العدد 2، ص ص : 293–294.

ثانيا:أهميه إستراتجية إدارة المعرفة وخصائصها

تتمثل أهمية إستراتيجية إدارة المعرفه في :[1]

– أنّها تستثمر في موارد المعرفة، والمقدرات والجدرات الجوهرية في المنظمة بأسلوب كفء وفعال، وتوظيفها لتحسين فاعلية إستراتجياتها الكلية وتطويرها؛

– توجه المنظمة إلى كيفية ضبط موجوداتها الفكرية ومعالجتها واستثمارها ؛

– تساعد على تجذير مفهوم التعلّم وإيجاد قيمة له، وتعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة ابتكارية متعلّمة ومتطورة قادرة على مواجهة المتطلبات والمستجدات، وهو أسلوب في الإدارة ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسات التطوير والتجديد؛

– تساهم في تحديد مناطق الأهمية الإستراتجية للمنظمة ، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها،

– تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛

– تقوم بوضع الأولويات لبرامج إدارة المعرفة وتنفيذها ، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال المعرفي والمحافظة عليه في المنظمة .

تتمتع إستراجية إدارة المعرفة بخصائص تميزها عن إستراجيات الأعمال الأخرى في المنظمة، وهي :[2]

– تعبر إستراتجية إدارة المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لإستثمار الموارد غير الملموسة خاصة الرأس مال الفكري؛

– إستراتيجية إدارة المعرفة تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة؛

– تساعد إستراتجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتجية للمنظمة ؛

– إستراتجية إدارة المعرفة تمثل قيمة رأس مال الفكري الموجود في المنظم

[1] قمري حياة ، مرجع سابق، ص 40

[2] نادية ابراهيم الحسون وريم على الرابغي ، مرجع سابق، ص 582

ثالثا : عناصر إستراتيجية إدارة المعرفة ومراحل إعدادها

أوضحت دراسة **(دياب، 2023)** أنّ هناك إتفاق بأنّ إستراتجية إدارة المعرفة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي :

- **العنصر البشري:** ويتضمن الإتجاهات، الإبتكارات، والمهارات والمشاركة وأهداف ورؤية المنظمة والتفاعل والإتصالات المعيارية، ويشكل 70% من بناء الإستراتجية وهو العنصر الأساسي في إدارة المعرفة لأنّه يمثل الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من معرفة الفرد إلى معرفة المنظمة ويشمل على كادر إدارة المعرفة، وبقية كادر المنظمة، والأفراد ذات المعرفة المطلوبة من خارج المنظمة ؛
- **التكنولوجيا:** ويتضمن هذا العنصر البنية التحتية التكنولوجية، ومستودعات البيانات، والتقنيات، والنظم وأدوات إتخاذ القرارات. وتعد التكنولوجيا أساسا عمليات توليد المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتخزينها، وتمثل 10% من بناء الإستراتجية كونها العنصر الأسرع في التنفيذ؛
- **العمليات :** يتضمن هذا العنصر خرائط المعرفة وإجراءات العمل والتكامل وأفضل التجارب في جميع عمليات إدارة المعرفة وتأخذ نسبة 20%من بناء الإستراتجية . [1]

ويمر إعداد إستراتيجية المعرفة بخمس مراحل، وهي:

- **المرحلة 1 : التخطيط الاستراتيجي**

التخطيط لفهم المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف الإستراتجية والأهداف التشغيلية وتعزيز المقدرة على إدارة الموجودات المعرفية والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها والعمل على تلافيها.

[1] آمنة امبارك اللقماني وهناء على الضحوي: **إستراتجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي – التحديات والأدوار**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 82 ، 2 آب 2025، ص ص: 462-463

- المرحلة2 : التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية

ويعنى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف، ويهدف كذلك إلى تمكين المنظمة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل في إطارها.

- المرحلة 3: وضع إستراتجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا

تبنى هذه المرحلة بشكل كامل على مرحلة التحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية التي تعمل في ظلّها المنظمة وما ينتج عنها من معلومات وما يترتب عليه من زيادة فهم العلاقات المتشابكة بين البيئتين اللّتان تؤثران على إستراتجية إدارة المعرفة.

- المرحلة 4: تطبيق استراتجية إدارة المعرفة

وتعرف هذه المرحلة بمجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع إستراتجية المعرفة في التطبيق العلمي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

- المرحلة 5 : تقييم الإستراتجية وفاعليتها

تتطلب هذه المرحلة توافر نظام مراقبة فقال لتحديد مدى الالتزام بالإستراتجية وببرامج العمل وبالجداول الزمنية المرسومة والميزانيات الموضوعة والكشف عن الانحرافات في التطبيق والتعامل معها .[1]

[1] قمري جميلة ، مرجع سابق ، ص 404 .

خلاصة:

تعتبر إستراتجية إدارة المعرفة خطة طويلة الأجل تهتم بإدارة الفجوة المعرفية من خلال وضع الاليات والاساليب الضرورية لإنتاج المعرفة وتطويرها وتجسيدها بهدف تحقيق الميزة التنافسية ورأسملة المعارف والمحافظة على رأس المال الفكري.

ويتم صياغة إستراتجية إدارة المعرفة بناء على التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية حيث يتم أحذ بعين الإعتبار التوافق الاستراتيجي بين متغيرات البيئتين أي التكيف مع البيئة الخارجية في إطار موارد والقدرات وكفاءات البيئة الداخلية وخاصة عناصر اللازمة لصياغة الإستراتجية والمتمثلة في التفاعل والتكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا والعمليات.

والإستراتجيات التي يتم صياغتها لإدارة المعرفة متنوعة ومتعددة أهمها تلك الإستراتجيات التي تركز على تحويل أنواع المعارف مثلا تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة اي مايسمى بالتشفير/الترميز أو تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ضمنية أي ما يسمى بالتذويت.

المحور السابع:

التكنولوجيا وتحويل أنواع المعرفة

الأهداف التعليمية:

- شرح مفهوم التكنولوجيا؛
- التطرق إلى آليات ومراحل تحويل أنواع المعرفة؛
- التعرف على دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة.

تمهيد:

تعتبر التكنولوجيا من الأدوات الإستراتجية الهامة التي تساهم في تدعيم وتعزيز إدارة المعرفة، إذ تلعب دورا فعالا في تحويل البيانات إلى معلومات وهذه الأخيرة إلى معرفة .

فالتكنولوجيا تساعد المنظمات في عملية الإستثمار في المعرفة من خلال تسهيل توليدها ونقلها بين الأفراد ومشاركتها وتطبيقها بما يؤدي إلى الإبتكار وصنع التغيير وتحقيق السبق التنافسي.ولا يقتصر دورها على مجرد تدعيم ممارسات وعمليات إدارة المعرفة بل تعتبر آلية لتحويل أنواع المعرفة وضمان دينامكية حركية وتكوين المعارف الضمنية والصريحة بهدف الإستفادة منها وإثراء المحزون المعرفي البشري والتنظيمي.

أولا: التكنولوجيا

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرتهم له بسبب اختلاف تخصصاتهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها .ولكن من الأمور المتفق عليها أنّ ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الانسان وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية ثم تطور استعمالها وعمّ إلى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة . وورد في بعض المصادر أنّ أول ظهور لمصطلح تكنولوجيا (Technologie) كان في ألمانيا عام 1970م، وهو مركب من جزءين" Tech" وتعنى في اللغة اليونانية "الفن" أو صناعة يدوية و "logie " "تعني "علم" أو "نظرية " وينتج عن تركيبهما معنى " علم صناعة المعرفة " النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي، وليس ا لديها مقابل في اللغة العربية بل عربت بنسح لفظها حرفيا " تكنولوجيا " [1]

اعتبر **Gerloff** التكنولوجيا "كعملية أساسها التغيير والتطوير سواء باستخدام الآلات والمعدات التقنية الحديثة أي من خلال الأتممة لمختلف العمليات أو من خلال حتى التفكير العلمي المبدع القائم على عمليات البحث والتطوير"، كما أكد هذا التعريف على أهمية التكنولوجيا كوسيلة للتغيير وكذلك للتحكم بالأشياء . وبالتالي فالتكنولوجيا هي "عملية نشطة تتضمن عنصرين هما البشر والأدوات." واعتبرت التكنولوجيا بأنّها "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق نظام اجتماعي اقتصادي معين من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة / الخدمة." [2]

ويرى ما كلولين وداوسن للتكنولوجيا "بأنّها ليست مجرد أجهزة وتقنيات ومعدات ولكن تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية مجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة ."[3]

---

[1] نور الدين زمام و صباح سليمانى ، **تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 1، جوان 2013 ص 165

[2] زينب فرج الله وليليا بن صويلح ، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 19، العدد 1 ، مارس 2025، ص 178

في حين هناك من أشار إلى الجانب البنائي التكويني للتكنولوجيا من خلال المزاوجة بين مكونين للتكنولوجيا، الأول هي تكنولوجيا المعلومات المتخصصة في تنظيم المعلومات وجمعها وتحليلها، أمّا المكون الثاني فهي تكنولوجيا الاتصالات ومهمتها نقل هذه المعلومات وضمان الاتصال من الأفراد وكل هذا بالاستعانة بشبكات الاتصال من انترانت واكسترانت والانترنت باعتبارها الوسيط الذي يجمع بين المكونين[1].

تتميز التكنولوجيا بمجموعة من المميزات التي من شأنها أن تضيف القيمة للمنظمة وذلك لكونها تعمل في مناخ وبيئة بسبب التطوّر التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة استخدامها واعتمادها بمختلف أشكالها من برمجيات وشبكات اتصال ونظم معلومات في مختلف عملياتها بهدف السير مع الركب لمساعدة المنظمة على التطور والاستمرارية كونها تساعد كذلك في عمليات التخطيط من خلال استخدام البرمجيات والحواسيب التي تسهم في تسهيل وتطوير عمليات تحليل سياسات المنظمة[2].

ثانيا: تحويل المعرفة

يشير بيتر دراكر بأنّ هناك عدة مراحل تحتاج إلى التفاوض داخل المنظمات ليصبح بالإمكان تحويل أية معرفة على نحو فعال بين الخبير داخل المنظمة والسائل، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

- **التحديد** : إيجاد أشخاص فعليين يمكن أن يقدموا أحسن مساعدة ؛
- **إمكانية الوصول** : كسب الوقت مع مثل هذا الشخص؛
- **المشاركة** : وهو الاستماع الفعال والاهتمام الذي يوليه الخبير مع المشكلة ؛
- **السلامة** : هذا هو معنى الثقة بأنّ الخبير سيحافظ على السرّية بالنسبة لموقف ومنصب الباحث عن المعلومات، وتدل الأبحاث على أنّ انعدام الثقة في قدرة الخبير على كتمان السر يعتبر سببا رئيسيا للإمتناع عن تبادل المعرفة.[3]

---

[3] زينب فرج الله و بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة و دورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري** ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2021 ص 324 .

[1] زنيب فرج الله وليليا بن صويلح، ، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق ، ص ص 179-178.

[2] المرجع نفسه، ص 199.

وينصح سولانسكي المديرين بالتفريق بين أربع مراحل من عمليات التحويل:[1]

- **البدء والمبادرة** : إدراك فرصة التحويل واستغلالها؛
- **التطبيق** : تبادل المعلومات والموارد بين مصدر المعرفة ومستقبلها؛
- **التكثيف** : بداية استخدام المعرفة التي تم تحويلها وتحليل المشكلات غير المتوقعة؛
- **التكامل** : جعل عمليه تحويل المعرفة روتينية.

تتم عمليات تحويل المعرفة لعمليات تبادلية بهدف تطوير المعارف في المنظمة، وهذا ما أشار إليه **Nouka and Takeuchi** كما يلي:[2]

- **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنة أخرى:** من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين مثل التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل وتصحح الأخطاء وذلك لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات؛
- **تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة** : عند مزج أجزاء من المعرفة الصريحة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين معرفة جديدة من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لتحديث وتطوير المعرفة ؛
- **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة** : وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الآخرين من خلال التصريح بها وإظهارها وتجسيدها ؛
- **تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية** : تتم من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن إعادة استخدامها مرة أخرى وذلك بالتعلّم وحيازة الخبرة.

وقد قدّم **Nonaka** نموذجا عن هذا التفاعل سماه حلزونية المعرفة كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم05 : نموذج حلزونية المعرفة حسب Nonaka

المعرفة التصريحية

[3] أبو بكر الهوش: **استراتجيات إدارة المعرفة** ، مجموعة النيل العربية ،

[1] ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف: **إدارة المعرفة لدعم النمو**، مطبوعات كلية هارفرد الادارة المعرفة– سلسلة القيادي الناجح – العبيكان للنشر، 2013، ص 102

[2] سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص 33.

التنشئة : عملية نقل المعرفة الضمنية من فرد لآخر	**التخريج :** عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة
الإدخال: عملية نقل المعرفة الضمنية من المجموعة إلى الفرد	**الترابط:** عملية نقل المعرفة الصريحة عبر المنظمة

المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية

المعرفة الصريحة

المصدر : حباينة محمد : تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة – دراسة حالة OTA اوراسكوم تيليكوم الجزائر، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 30 ، 2014، ص 82 .

يسمى أيضا نموذج SECI اختصارا للمصطلحات:

Socialization/Externalizatin/Combination/Internalization

حيث يمثل إطارا لفهم حركيات تكوين المعرفة في المنظمات، وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:

- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ؛
- التفاعل الحركي بين المعرفة الضمنية والصريحة ؛
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الإجتماعي (الأفراد – المجموعات والبيئة التنظيمية) .
- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة والتي تتمثل في:

* **التنشئة:** يعنى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة العمل والتي تقوم على أساس تبادل الخبرات والمعارف والمشاركة في تجارب العمل؛

* **الاخراج** : يتطلب هذا التحول من المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة أو بأشكال المعرفة الصريحة الأخرى الرقمية أو الرمزية .

* **الترابط** : وهي عملية تحول المعرفة الصريحة المكتوبة المرمزة أو الرقمية إلى معرفة صريحة ومكتوبة أيضا وهذا يتطلب وجود عمليات ذهنية وادراكية مسبقة؛

* **الادخال** : وتمثل هذه العملية ظاهرة إكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة الفنية الصريحة إلى المعرفة الضمنية تضاف إلى المخزون المعرفي للأفراد ممثلا بالذاكرة الإنسانية.[1]

ثالثا: التكنولوجيا وتحويل أنواع المعرفة

تعتبر التكنولوجيا بكل أنواعها الأداة الأساسية لإكتساب وتوليد وتطوير ونشر المعرفة ، وفي العقود القليلة الماضية تم تطوير أنواع مختلفة من التقنيات ومن أبرز الأمثلة على ذلك الأنترنت، والتي عن طريقها يمكن تحويل المعرفة كمايلي:

– يتم إستخدام التقنيات الحديثة وبشكل واسع في نقل المعرفة المنشورة والمسموح بتداولها، وذلك في شكل تقارير وبريد إلكتروني وصفحات الويب وتوفيرها لجميع الأفراد داخل المنظمة، حيث يتم إنتاج الوثائق الالكترونية القابلة للنشر إلى أكبر عدد من الأفراد. وعلى الرغم من أنّ التوثيق المكتوب هو الأكثر إستخداما في نقل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة لكن في الوقت الحاضر إستخدام التكنولوجيا الحديثة أصبح أسلوبا منافسا؛

– تساعد التكنولوجيا مستخدميها في الحصول على معرفة ضمنية جديدة ويكون ذلك من خلال وضع الوثائق بشكل عملياتي عن طريق وصف كيفية عمل الأشياء خطوة بخطوة لعمل معين، وتمكين الاخرين من الفهم بغرض إمكانية التطبيق .حيث يتم وضع الكثير من المعارف في المواقع بهدف تعليم الاخرين على مهارات معينة وهذا ما يسمى بالتعليم عن بعد؛

[1] أسماء بلعلمي ، **أساليب خلق المعرفة في ظل اعتماد المعرفة** ، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 2، العدد 1 ، 2020 ، ص ص 115 - 116

– من خلال الحوار والبرمجيات الجماعية والإجابة عن الأسئلة يمكن الحصول على معرفة ضمنية كانت في رؤوس الأفراد وغير معلنة ، وبعد توثيقها تصبح معرفة صريحة؛

– تلعب التكنولوجيا الحد الأدنى في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية مثلا من خلال الدردشة على الأنترنت.[1]

[1] شاكر جار الله الخشالي: **موضوعات إدارية معاصرة، ط1**، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، عمان، 2015، ص ص : 260-261

خلاصة:

من أهم التصنيفات للمعرفة في المنظمة التصنيف الأكثر شيوعا الذي يقسمها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية حيث تكمن أهميتهما في التكامل والتفاعل بينهما الذي يؤدي إلى تميز المنظمة وبناء رأس المال الفكري والذاكرة التنظيمية ، وهذا يتحقق من خلال التكنولوجيا التي تعتبر من أهم وأحدث الوسائل التي تساهم في ضمان حركية هذه الأنماط من المعرفة حيث تفعّل الأنشطة والعمليات التي تحول المعرفة من الضمنية إلى الضمنية، والمعرفة الصريحة إلى الصريحة ، والمعرفة الضمنية إلى الصريحة، والمعرفة الصريحة إلى الضمنية وهذا ما يطلق عليه في مجال إدارة المعرفة حسب نوناكا بحلزونية المعرفة.

المحور الثامن:

رأس المال الفكري

الأهداف التعليمية:

- شرح ماهية رأس المال الفكري.
- التعرّف على مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- التطرق إلى طرق راسملة المعارف بهدف تثمينها .

تمهيد:

إنّ النجاح الإستراتيجي للمنظمات يرتبط إرتباطا وثيقا بما تمتلكه من رأس المال الفكري وقدرتها على الإستثمار فيه والمحافظة عليه وإستدامته.

يعتبر رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة المتوفرة لدى المنظمة حيث يضم الموارد البشرية المتميزة القادرة على الإبداع والإبتكار في إطار القدرات التنظيمية والعلاقات الإجتماعية ، فهو عبارة عن سلاح إستراتيجي يمنح المنظمات القدرة على تحقيق السبق التنافسي وصنع التغيير في ظلّ الإقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة .

ونظرا لأهميته الإستراتجية تبرز الحاجة الملّحة والضرورية للإستثمار فيه وتقييمه وتثمينه.

أولا : ماهية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة في المنظمات ، وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى هذا المصطلح :

يرى (**Kelley, 1998**) أنّ "رأس المال الفكري متكون من العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل عنهم، وهنا الباحث يركز على الأفراد فقط مع العلم أنّه يمثل أكثر من ذلك مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية والدراية الفنية وغيرها[1]." أمّا (**Subramanian et Snell ,2004**) عرّفا رأس المال الفكري على "أنّه مجموعة من المعارف الكلية للمنظمة والمستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية [2]."

ويرى أيضا الباحث "**Spinder**" :"أن رأس المال الفكري (المعرفي) يتمثل في "إمتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظلّ نظام إنتاجي متطور و لها القدرة على إعادة تركيب هذا النظام وتشكيله بطرق متميزة.[3]"

ويعرّف **P.Sullivan** رأس المال الفكري بأنّه" المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية." وفي ظلّ الأنترنت فإنّ رأس المال الفكري يتحول إلى رأس المال الرقمي الذي يستخدم القدرة الشبكية في إنشاء الثروة وبطرق جديدة.[4]

ومن وجهة نظر(**Roos and Ross,1997**) فإنّ رأس المال الفكري هو "مجموع الأصول غير الملموسة أو الخفية في المنظمة والتي لا تظهر في ميزانيتها والمتمثلة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد في رؤوسهم وأيضا المخزنة في المنظمة بعد رحيلهم ." وأيضا يعرفه

---

[1] محمد تركي وزياد محمد المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص116

[2] المرجع نفسه ، ص 115

[3] حسين عجلان حسين :**استراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال** ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،2008 ص128.

[4] نجم عبود نجم، 2008، مرجع سابق، 289.

(Marr,2008)"بمجموعة الأصول غير الملموسة التي تساعد المنظمة في تحقيق قيمة مضافة لها وتميزها عن منظمات أخرى ."[1]

وفي النقاط التالية يوضح **(الحسيني ، 2023)** خصائص رأس المال الفكري[2]:

– التراكمية: فرأس المال الجديد ما هو إلا نتاج رأس مال فكري سابق تم تطويره؛

– يشمل رأس المال الفكري المعرفة الضمنية التي تتمثل في مهارات وخبرات وأفكار الأفراد، وكذلك المعرفة الصريحة والتي تتمثل فيما ينتجه هؤلاء الأفراد؛

– يساعد المنظمة في تحسين قدرتها التنافسية؛

–يمثل رأس المال الفكري قدرة معرفية عالية يمتلكها مجموعة محدودة من أفراد المنظمة دون غيرهم؛

– يعتبر رأس المال الفكري أعلى قيمة من رأس المال المادي .

وبصفة عامة ومختصرة يمكن تعريف رأس المال الفكري كالأتي :

إنّ رأس المال الفكري عبارة عن تفاعل الموارد البشرية الذين يمتلكون قدرات فكرية وذهنية ومهارات متميزة والقدرات التنظيمية والعلاقات الإجتماعية مما يؤدي إلى الإبداع وإنتاج أفكار جديدة تسمح بالمحافظة على وضع المنظمة التنافسي.

وفي هذا السياق إنّه من الضروري فهم الفروق الأساسية بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري حسب ما هو موضح في الجدول أسفله

جدول رقم05: الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي– ملموس ومنظور	غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل المنظمة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الالة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة

[1] بدر بن أحمد : **إستثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية** ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد2،72أكتوبر2024، ص698 .

[2] المرجع نفسه، ص ص : 699–700

الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمةإستعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم– ضعف	دورة توليد وتعزيز ذاتي– قوة

المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص289.

تبرز أهمية رأس المال الفكري من أهمية أصحاب العقول والمهارات والقدرات الذين يمثلوه وإعتبارهم أكثر الموجودات قيمة في ظلّ إقتصاد المعرفة، حيث يمثل القوى العلمية القادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمالهم والقدرة على الإبتكارات في المنظمات. [1]

كما يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمات لأنّ موجوداتها المعرفية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقائها وإستمرارها كون هذه الموجودات تعتبر مصدر تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية.[2]

وهناك أدوار أخرى لهذا النوع من رأس المال تتمثل في :[3]

– أدوار دفاعية :

* حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمنظمة؛
* حرّية التصميم؛
* تجنب التقاضي القانوني.

– أدوار هجومية :

* خلق معايير في أسواق جديدة أو لمنتجات وخدمات جديدة ؛
* الحصول على حق استخدام تكنولوجيا الآخرين؛
* الحصول على حصص في أسواق جديدة؛
* تحديد أساس للتحالفات جديدة للأعمال ؛
* دعم الأنشطة للوحدات الاسترتجية للأعمال؛

[1] محمد تركي وزياد محمد المشاقبة ، مرجع سابق ، ص 117

[2] حسين عجلان حسين ، مرجع سابق ، ص 129 .

[3] راوية حسن : **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، القاهرة، (2002/2001) ، ص ص:376–377

* خلق عوائق لدخول منافسين جدد.

ويمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أنّ هناك رؤيتيين في التعامل مع رأس المال الفكري، هما:[1]

– **رؤية الأصول الفكرية:** وهي رؤية شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كلّ أقسام ووحدات وأنحاء وأفراد المنظمة، فهي تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية ، أي أنّ رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال الصريح والضمني؛

– رؤية رأس المال غير الملموس: التي تهتم كثيرا بالأصول الفكرية للشركة وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة أي غير المحسوبة وغير المقاسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس قابل للتحديد والقياس.

ثانيا: مكونات رأس المال الفكري

لقد برزت العديد من المحاولات لتصنيف الرأس مال الفكري إلا أن أكثر الباحثين اتفقوا على تصنيفه كمايلي :[2]

– **رأس المال البشري** : يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملين إضافة إلى القدرات والخبرات والمهارات والابتكارات التي يتميزون بها؛

– **رأس المال الهيكلي** : أي معرفة المنظمة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها بالإضافة إلى قدرات المنظمة التنظيمية (هيكل تنظيمي ، ثقافة المنظمة، الأنظمة والإجراءات...)؛

– **رأس المال الزبون** : أي المعرفة التي تشتق من الزبائن الراضين ذوي الولاء والموردين المعول عليهم، ومن مصادر خارجية أخرى.

وفي مايلي بعض تصنيف مكونات رأس المال الفكري:

– **تصنيف معهدBrooking** : حدد المعهد مكونات رأس المال الفكري بأربع مكونات:

***الأصول السوقية:** والتي تشمل الأصول غير الملموسة التي ترتبط مباشرة بالسوق مثل منافذ الخدمات ، العملاء والمستفيدون، العلامات التجارية؛

[1] نجم عبود نجم، 2008، مرجع سابق ، ص ص:290-291

[2] حسين عجلان حسين ، مرجع سابق ، ص 134

***أصول الملكية الفكرية:** مثل براءات الإختراعات، حقوق النشر والطبع والتصاميم، العلاقات والأسرار؛

* **الأصول البشرية:** والتي تتمثل في القدرات الإبتكارية والإبداعية، الخبرات المتراكمة لدى العاملين والتي تعكس قدرتهم على تطوير الأداء وابتكار المنتجات والخدمات؛

* **أصول البنية التحتية:** والتي تتضمن ثقافة المنظمة، قواعد البيانات للعملاء، طرق تقييم المخاطر، طرق إدارة المبيعات والتوزيع، الهيكل المالي للمنظمة.

– **تصنيف الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب:** قامت الجمعية بوضع تصنيف خاص برأس المال الفكري من خلال تحديد أربع مكونات أساسية وهي:

* **رأس المال البشرى:** ويتكون من مجموعة المعارف والمهارات وكفاءات العاملين في المؤسسات؛

* **رأس المال الإبداعي:** ويتضمن قدرة المنظمات على الإبداع، القدرة على إنتاج منتجات جديدة ثم تقديم خدمات جديدة؛

* **رأس المال العمليات:** ويحتوي على عمليات المنظمة، نظم المعلومات والانفاق الفني والاداري؛

* **رأس المال الزبون:** وهو يعبر عن قيمة علاقات المؤسسة مع المستفيدين منها الزبائن ويتكون من عدة مكونات أساسية مثل (علاقات الزبائن، تلبية احتياجات الزبائن، فاعلية خطط التسويق، دعم الزبائن).

– **تصنيف Stewart:** ويعد هذا التصنيف الأكثر شيوعا وقد قسم رأس المال الفكري. إلى ثلاثة أقسام:

* **رأس المال الهيكلى** : ويعني القدرات التنظيمية للمنظمات التي يعمل على تنظيم وتلبية متطلبات المستفيدين كما تساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية وغيرها من عوامل شخصية المنظمة وهويتها وقيمها ؛

* **رأس المال البشرى** : ويعد المصدر الرئيسي لتكوين وتشخيص العاملون للقدراتهم العقلية ومهاراتهم وخبراتهم في إيجاد الحلول وخلق المنتجات والخدمات التي تلبي الرغبات ومتطلبات المستفيدين والزبائن؛

***رأس مال العلاقات** : ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي مثل الشركاء الموردون وكذلك المستفيدون أو عقلاء المنظمة.[1]

ثالثا : رسملة المعارف

رسملة المعرفة هي "عملية تهدف إلى تحديد ، جمع ، تنظيم، تحليل ، تخزين المعرفة داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، تسعى هذه العملية إلى تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة موثقة وقابلة للمشاركة." وتعرف أيضا بأنّها "عملية تهدف إلى تكوين رأس مال من المعلومات والمعارف المتاحة وجعلها في متناول جميع الأطراف المعنية للاستفادة منها، هذا يضمن أنّ الخبرة لا تقتصر على الأفراد فقط بل تكون متاحة للجماعة في بيئة تشجع على تبادل المعرفة مما يعزز المشاركة في تطويرها من خلال الإحتفاظ بها ونقلها ويسهل تطبيق المشاريع وقيادة الأنشطة الجديدة."[2]

تتكون عملية رأسملة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في إكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها، وبانتهاء مرحلة الإكتشاف فإنّه من الضروري المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المنظمة بالوصول إليها والقيام بنشرها وإستغلالها وتوليفها بهدف خلق معارف جديدة وأخيرا فإنّه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة. ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية،

[1] رجب عبد الحميد حسنين : **المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري**، العربي للنشر والتوزيع ،2022، ص ص:41-42

[2] مقراني عبد الباقي وشنشونة محمد : **أثر تطبيق أنظمة المعلومات الالكترونية على رسملة المعارف بالمنظات** ، المنصة المرجعية العملياتية للشرطة الجزائرية (RopA) أنموذجاً ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 1، العدد 1 ، دسمبر 2024 ، ص 291

كما تجدر الإشارة إلى أنّ أغلب المعارف ممثلة في الفكر الإنساني، وبالتالي فإنّ ما نسيره ليس مباشرة المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة تسيير إمكانية الأفراد على تجنيد معارفهم في وضعيات خاصة، أي إكتشاف وبناء وتطوير وتثمين أكثر لكفاءات الأفراد.[1]

ومن أهم طرق راسملة المعارف يوجد:[2]

- طريقة REX(Retour d'expérience) : هي عبارة عن طريقة من طرق التي تؤدي إلى تكوين وتبادل التجارب ، هدفها هو الحفاظ على المعارف المكتسبة ، وبمعنى أخر تعتبر REX منهجية تدعم سيرورة تكوين التجارب ، كما أنّها تمثل أحد أهم البرامج التي تعمل على تسيير المعارف؛

- طريقة MEREX (Mise en règle de l'éxpérience) :وهي أحد أهم طرق التي تساعد على راسملة التجارب والمعارف ، وضعت من طرف Jean Cland-Corbel عام 1995 بهدف تحسين سيرورة هندسة سيارات Renault ، وهذه الطريقة يتم من خلالها راسملة التجارب المكتسبة من المشاريع الصناعية ،حيث يتم تثمين الحلول الناجحة والسيرورات التي تم إعتمادها في مواجهة المشاكل التي تعرضت لها المنظمة، وكذلك راسملة أحسن الممارسات والإبداعات والابتكارات .كما عرفت طريقة MEREX على أنّها سيرورة هدفها تفعيل راسملة التجارب والكفاءات(الداخلية والخارجية) كونها تقوم على أساس تبادل المعارف بين الفاعلين المنفذين لمشاريع المنظمة .

[1] صولح سماح : **راسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة المتعلمة** ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، يومي 7و8 ديسمبر2010، كلية العلوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باجي مختار –عنابة، ص10.

[2] Jean yves prax :**Le manuel du kowledge management-mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur**- ;2éme édition ;Dunod.Paris ;2007,PP :34-35

خلاصة:

يمثل رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا هاما تمتلكه المنظمات ، حيث يعبر عن تفاعل وتكامل بين رأس المال البشري والهيكلي والعلاقاتي بما يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز في ظلّ بيئة متسارعة التغيير وفي ظلّ التطولر الدائم لإحتياجات العملاء، فهو المحرك الأساسي للإبداع والإبتكار.

ولكي تضمن المنظمات مستقبلها وقدرتها على المنافسة تسعى جاهدة نحو توفير الاليات والأدوات اللازمة لرسملة المعارف وصيانتها بهدف تكوين المعارف وتثمينها وتوفير الميكانيزمات الضرورية التي تساعد على وضع الموارد البشرية في سياق ووضعية تكوين المعارف وتسييرها.

الخاتمة

نتيجة لما تم طرحه في المحاور السابقة يمكن القول أنّ المعرفة تمثل موردا إستراتجيا هاما من الموارد غير الملموسة التي تمتلكها منظمات الأعمال سواء على مستوى عقول مواردها البشرية أو على مستوى الوثائق والذاكرة التنظيمية ، فهي تشكل في الوقت الراهن سلاحا تنافسيا يضمن لها البقاء والإستمرارية في ظلّ الإقتصاد العالمي الجديد الذي يركز على المعرفة .

إنّ مجرد إمتلاك المعارف غير كاف بالنسبة للمنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية، بل يتطلب الأمر الإستثمار الفعال فيها من خلال إدارتها وفقا لأسسها ومبادئها واستراتجياتها في إطار توفير المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية الضرورية التي تسهل عمليات إدارة المعرفة بداية من إنتاج وتوليد المعرفة إلى غاية تطبيقها وتقييم آثارها على كافة المستويات.

وفيمايلي أهم النتائج :

- تمثل المعرفة أهم موارد المنظمة غير الملموسة ؛
- المعرفة هي قوة المنظمات وسلاح تنافسي يمكنها من المنافسة والتفوق؛
- يتوقف تطوير وتنمية المعارف على مدى قدرة المنظمات على الإستثمار فيها؛
- تتكون المعرفة في المنظمة من المعارف الضمنية والمعارف الصريحة؛
- المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة المخزنة في عقول الموارد البشرية ويصعب التعبير عنها ونقلها للآخرين؛
- المعرفة الظاهرة هي تلك المعرفة الموجودة والمخزنة في قاعدة البيانات والتي يمكن الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين؛
- المعرفة في المنظمة شأنها شأن الموارد الاخرى يتم إدارتها وتسييرها وفقا لمبادئها وأسسها؛
- أبرز إستراتجيات إدارة المعرفة ، إستراتجية الترميز التي تركز على توثيق المعارف وإستراتجية التشخيص التي تركز على التفاعل الإجتماعي وتبادل المعارف الضمنية؛
- من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة :

*الاهتمام بتدفق ونشر المعرفة أكثر من تخزينها؛

*التركيز على المعارف الضمنية من خلال التشجيع على إظهارها خاصة وإنها تمثل الجزء الأكبر من المعارف .

- تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق التكنولوجيا من أجل تحويل المعارف الضمنية والمعارف الصريحة وضمان حركية وديناميكية تكوين المعرفة؛
- رأس المال الفكري هو أصل المعرفة حيث يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات ؛
- يتكون الرأس مال الفكري من المعرفة المتميزة للموارد البشرية (الراس مال البشري)، المعرفة المتميزة الخاصة بتنظيم المنظمة (الثقافة ، الهيكل التنظيمي ، إجراءات العمل ....) ، ورأس مال الزبون (رضا الزبون ،ولاء الزبون)؛

- يحتاج رأس المال الفكري إلى إدارة فعالة من اجل المحافظة علية وتنميته بصفة دائمة وذلك يتطلب نظم معلومات فعالة يطلق عليها "نظم إدارة المعرفة"؛
- إدارة المعرفة تساهم في راسملة وتثمين معارف المنظمة من خلال صيانة المعارف والمحافظة عليها ؛
- إن خلق ديناميكية تسييرية للمعارف في المنظمة بحاجة إلى توفير عدة متطلبات تنظيمية أهمها :

*ثقافة تنظيمية أساسها المرونة ، الانفتاح والشفافية والإيمان بالتغيير والتجديد؛
*القيادة الذكية التي تمكن الموارد البشرية، تحفز الموارد البشرية، تشجع على العمل الجماعي وتؤكد على ضرورة نقل المعارف؛
*الهياكل التنظيمية المرنة التي تساهم في نقل المعلومات ودورانها؛
*الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمتميزة في قدراتها الفكرية والعملية (عمال المعرفة)؛
*الدعم المستمر من الإدارة العليا .

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي: **إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم-**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن1ن عمان،2007 .
2. أبو بكر الهوش : **إستراتجيات إدارة المعرفة**، مجموعة النيل العربية، مصر،القاهرة، 2025.
3. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين: **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتجية ونظرية المنظمة**، ط1، دارصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
4. حسين عجلان حسين :**استراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال** ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،2008 ص128.
5. خضر مصباح إسماعيل طيطي : **إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات والحلول-**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
6. خضير كاضم خضير : **منظمة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2010 .
7. راوية حسن : **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، القاهرة، (2002/2001) .
8 . ربحي مصطفى عليان: **إدارة المعرفة** ،ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2015.
9. رجب عبد الحميد حسنين : **المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري**، العربي للنشر والتوزيع ،2022.
10. سعد غالب ياسين : **ادارة المعرفة – المفاهيم ، النظم ، التطبيقات -** ،ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،2007 .
11. سمية عامر بوران: **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
12. شاكر جار الله الخشالي: **موضوعات إدارية معاصرة، ط1**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
13. صلاح الدين الكبيسي : **إدارة المعرفة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة،2005.
14. عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ،عمان، 2006.
15. عبد المحسن الناصر وعامر عبد الرزاق : **إدارة المعرفة في إطار نظم دكاء الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2020.
16. علي السلمي : **إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -**، دار غريب للطباعة والنشر ،2002، مصر، القاهرة.
17. علي السلمي : **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية** ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1998 .
18. محمد السعيد خشبة : **نظم المعلومات –المفاهيم والتكنولوجيا-** دار الاشعاع للنشر ، القاهرة.

19. محمد بن عبد الله الثبيتي: **إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الاداء)**، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان ، 2023.

20. محمد عبد الحفيظ يوسف: **إدارة المعرفة لدعم النمو**، مطبوعات كلية هارفرد الادارة المعرفة- سلسلة القيادي الناجح - العبيكان للنشر، 2013.

21. محمد تركي وزياد محمد المشاقبة : **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جليس الزمان للنشر ، الأردن ،عمان ،2010 .

22. محمد عواد الزيادات : **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ،ط1، دار صفاء للنشر؛ الأردن، عمان ،2008 .

23.محمد عواد الزيادات : **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014.

24. نجم عبود نجم : **إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتجيات والعمليات -**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان،2005.

25. نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتجيات والعمليات**، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.

- **المجلات العلمية:**

26. أبو القاسم حمدي : **دور استراتجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة** ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،المجلد5، العدد 2،2014.

27. أسماء بلعلمي ، **أساليب خلق المعرفة في ظل اعتماد المعرفة** ، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 2، العدد 1 ، 2020 .

28. السعيد جردير وداود غديري : **العوامل الأساسية للنجاح : نماذج رائدة في مجال إدارة المعرفة** ، مجلة أوراق اقتصادية ، المجلد 5، العدد1، جوان 2021.

29. آمنة امبارك اللقماني وهناء على الضحوي: **إستراتجية إدارة المعرفة في القطاع الصحي - التحديات والأدوار**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 82 ، 2 آب 2025.

30. بدر بن أحمد : **إستثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية** ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد2،72أكتوبر2024.

31. براهيمي حياة: **مساهمة تشارك المعرفة في تفعيل الإبتكار بالمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة Condor ببرج بوعريريج-الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد33، العدد الإقتصادي2، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر،2017.

32. جقال خديجة : **إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة**، مجلة البديل الإقتصادي، العدد5، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016.

33. حباينة محمد : **تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة - دراسة حالة OTA اوراسكوم تيليكوم الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 30 ، 2014 .

34. رشيد مناصرية وعبد الحق بن تفات: **تشخيص واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة** ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017.

35. زينب فرج الله و بن صويلح ليليا، **التكنولوجيا الحديثة و دورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري** ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2021 .

36. زينب فرج الله وليليا بن صويلح ، **التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 19، العدد 1 ، مارس 2025.

37. سحمدي عماد وبروش زين الدين : **أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017.

38. عبد الرحمن مذكر صالح العثيبي وفالح عبد الله آل ضرمان : **نموذج مقترح مبنى على تطبيقات إدارة المعرفة لدعم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في السعودية** ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الاصدار 48 ، 05أفريل 2023.

39. فاضل عبد على خرميط : **نظم إدارة المعرفة ودورها في تطوير مهام القيادة الجامعية -جامعة واسط أنموذجا** ، مجلة أوراق بحثية ، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة ،الجزائر، جوان 2013 .

40. قمري حياة : **دور الإستراتيجية القائمة على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال** ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 22، العدد1، جامعة باتنة 1، جوان 2021.

41. ماجدة عزت غريب ووئام محمد مشاوي : **نظم إدارة المعرفة وعناصر قابلية الاستخدام -مراجعة لأدب الموضوع** ، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار 74 ، 5 يونيو 2025 .

42. ماضي إلهام والهاشمي بعاج وعبد القادر بن برطال : **عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات البشرية** ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، عدد 8، جوان 2019.

43. محمد المرحبي: **المنحنى التكاملي لعمليات وعناصر إدارة المعرفة**، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد70، 2024.

44. مقراني عبد الباقي وشنشونة محمد : **أثر تطبيق أنظمة المعلومات الالكترونية على رسملة المعارف بالمنطات** ، المنصة المرجعية العملياتية للشرطة الجزائرية (RopA) أنموذجاً ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 1، العدد 1 ، دسمبر 2024 .

45. نادية ابراهيم الحسون وريم علي الرابغي : **عوامل الفشل الحاسمة في إستراتجية إدارة المعرفة للمنظمة**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 38، كانون الأول 2021.

46. نور الدين زمام و صباح سليمانى ، **تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 1، جوان 2013 .

47. واضح فواز ونويري مجدي: **إدارة المعرفة"أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"** ، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد1، العدد1، المركز الجامعي ميلة، 2017.

- **محاضرات:**

48.صلاح الدين عواد الكبيسي : **محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة**، كلية الإدارة والإقتصاد، الدراسات العليا، جامعة بغداد.

49. فاطمة محبوب: **مطبوعة بيداغوجية حول محاضرات في مادة إدارة المعرفة**، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2024/2023.

- **ملتقيات:**

50. ساسي حسيبة والبز كلثوم :**تفعيل ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح على الأسواق** ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة، يومي 7و8 ديسمبر 2010.

51. سمير مسعي : **الأهمية الإستراتجية للمعرفة الضمنية للمنظمات** ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة، يومي 7و8 ديسمبر 2010.

52. صولح سماح : **راسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة المتعلمة** ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، ، كلية العلوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باجي مختار – عنابة، يومي 7و8 ديسمبر2010 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- **Livres**

53. Gilles Balmise : **Gestion des connaissances** , Vuibert, France ,Paris, 2002 .

54. Jean François soutenain :**MANAGEMENT LMD** ,Edition Foucher, Paris, 2009.

55. Jean Yves Prax :**Le guide du knowledge Management** ,Paris ,2002.

56. Jean yves prax :**Le manuel du kowledge management-mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur**- ;2éme édition ;Dunod.Paris ;2007.