



**الفصل الأول:
مدخل عام
إلى إدارة المعرفة**

تمهيد

يعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، ففي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال - على وجه الخصوص - وأصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال، كما استطاعت العديد من المؤسسات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع علمي، هذا الأمر انعكس ايجابيا عليها وأدى إلى زيادة كفاءة العمليات والإيرادات، وعزز من إمكانيات المؤسسة التي طبقتها، ودعم قدراتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل في محاولة للوصول إلى فهم علمي شامل ودقيق لماهية إدارة المعرفة من جهة، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بها من جهة أخرى وذلك وفقا للتقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نماذج وتحديات إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى " إدارة المعرفة" وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

منذ القدم تستخدم المعرفة بأساليب مختلفة حيث يعتبر مفهوم المعرفة ليس جديدا، إلا انه تم تناوله من منظور آخر باعتبار المعرفة موجود فكري يمتلك ويزيد بالاستخدام، وفي ظل العولمة والتراكم المعرفي والتغيرات، وزيادة حجم التجارة العالمية وحدة المنافسة تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات، بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، حيث تغيرت الموازين وأصبح مفهوم آخر للقوة والذي يقاس بقيمة معارف عناصرها البشرية التي تحويها تلك الدول، حيث تعتبر المعرفة من الموارد المهمة وهذا ما يستدعي أهمية إدارتها مثلها مثل باقي الموارد الأخرى، ولهذا تظهر الحاجة لإدارة المعرفة¹.

كان لزمنا على المنظمات والمجتمعات لمواجهة التحديات الاهتمام بمعرفها، حيث أصبحت المعرفة مصدرا للقوة وخلق القيمة، مما يفرض أهمية إيجاد آليات لإدارة المعرفة وتنميتها من اجل تحقيق أهداف المنظمات بفعالية، وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للدكاء الاصطناعي أشارFreigenbaum Edward الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة "، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Engineering Knowledge ولقي اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، ومن بين علماء الإدارة المساهمين في نشأت إدارة المعرفة Marchand و Druker Peter و Donald، فقد أكد Durker على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة كموارد تنظيمية في المنظمة.

وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى Donald Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ويعد Marchand Donald أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعا في ظهور إدارة المعرفة، توازيا مع ذلك تبنت منظمات إدارة المعرفة من بينها منظمات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) والتي تميزت بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة.

¹ حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية أرس المال البشري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2017، ص 31.

كما ساهمت المنظمات اليابانية بدور هام في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقاتها، ومن أهمها دراسة Nonaka الأولى التي نشرها عام 1991 حول المنظمات الخالقة للمعرفة كانت الانطلاقة للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

ويرجع البعض نشأة إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت منظمة Packard Hewler الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت Street Wall أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كانت قد اهتم بها بعد ذلك.

كما شهدت الثمانينات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة، ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989.

كما بدأت المنشورات العلمية والأبحاث عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Management Sloan، وعلوم التنظيم Science Organization، ودورية هارفارد للأعمال Business Harvard وغيرها.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، حيث تم إصدار الكتابين في المجال من قبل (Takeuchi & Nonaka 1995)، وليونارد - بارتون (Barton - Leonaed)، ومجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات في هذه الفترة.

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية أكد Druker Peter أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وإن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي، كما تنبأ بأن الأعمال ستكون قائمة على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم وأعمالهم من خلال معارفهم ومعارف زملائهم وزبائنهم¹.

¹ حفاظ زحل، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة نشير أولاً إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص.

أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت التعريفات المقدمة للمعرفة، وفقاً لتعدد الباحثين واختلاف أفكارهم وتخصصاتهم، حيث تعرف بأنها: "المعلومات التي يمتلكها الشخص امتلاكاً يحوله من الاستفادة الفورية منها". فهي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار¹. وتعرف المعرفة "أيضاً بأنها:" هي الخبرة أو المعلومات التي يتم توصيلها للآخرين بحيث يتاح لهم الفرصة للمشاركة فيها."²

وتعرف كذلك بأنها: "تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة."³ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن المعرفة هي كل ما هو ضمني متواجد في عقول وأذهان الأفراد يعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

إن أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة.

وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي:⁴

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكالاً للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة؛
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل؛

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2011، ص 141.

² يحيى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2012، ص 60.

³ Davenport hand and prusk P, **working ,knowledge**, Harvard business school,1998,p19.

⁴ محمد عزام ابو خالد، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2021، ص 10.

- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير التسارع في البيئة؛
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نائية من خلال المتاجرة بها؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

والجدول الموالي يبين أهم تصنيفات المعرفة من خلال مجموعة من الدراسات السابقة :

جدول رقم (01-01) : أهم تصنيفات المعرفة من خلال مجموعة من الدراسات السابقة

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
توم باكمان T.Backman	1-المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	2-المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمنافسة
	3-المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانس M/Hanson	1-المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	2-المعرفة الشخصية	ضمنية حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوسسارفاي M.Sarvary	1-المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة، روتينية و سطحية.
	2-المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز على الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاهمهم.
شون ويكو C.Wei.Choo	1-معرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2-المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3-المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 07.

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

لا يوجد تعريف شامل لإدارة المعرفة إذ توجد العديد من التعاريف يذكر منها ما يلي:

تعتبر إدارة المعرفة " بمثابة المنهجية المنظمة لتنظيم وتخزين المعرفة ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها¹ ."

¹ سعد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

وتعرف أيضا بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"¹.

كما عرفت على أنها: "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي التي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية ويمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"². ويرى البعض أنها: "هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"³.

أيضا تعرف على أنها: "نتاج عملية الانتقال معقدة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن العمال ذوي الياقات الزرقاء ومهندس الكفاءة الصناعية إلى عمال ومهني المعرفة وعلى نطاق أوسع بعد الانتقال وخاصة في الدول المتقدمة إلى مجتمع المعرفة"⁴.

كما إن إدارة المعرفة تعني بأي ممارسة لابتكار واكتساب والتقاط ومشاركة واستخدام المعرفة حيثما كانت من أجل تعزيز التعلم والأداء في المنظمات، فهي إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة الجوهرية والعمليات المرتبطة بها لتحقيق الأهداف المنظمة. كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل انجاز لمهام المنظمة فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة أرس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة. إذ ينظر لإدارة المعرفة حسب هذا المنظور بأنها تتعامل مع الثقافات والهياكل المنظمة التي تمكن وتحفز نمو المعرفة بطريقة منهجية من خلال التعلم والتفكير التعاوني لحل المشكلات التي تواجه المنظمات. وفي هذا السياق، تعد إدارة المعرفة بوصفها ممارسة للتطبيق الانتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لاتخاذ القرارات إلى صنع القرارات الحالية والمستقبلية مما يجعل الأنشطة والعمليات لها هدف واحد⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموع الأنشطة والممارسات التي تؤدي إلى خلق المعرفة واكتسابها ونشرها وتطبيقها للاستفادة منها في مجالات متعددة.

¹ Hacket Brain , **beyond knowledge , new ways to work and learn**, the conference Board, 2003,p 06.

² ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013، ص 25.

³ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2009، ص 493، 494.

⁵ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، بيروت، لبنان، 2019، ص 34.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

يتم من خلال هذا المطلب التعرض لأهمية إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على أهم أهدافها.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- أداة لاستثمار أرس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة ؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.¹

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكن في هذا المقام أن إيجاز بعضها كما يلي :²

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 28-29.

² رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص ص 04-05.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

تنعكس الرؤى المختلفة وطبيعتها على عدة مداخل ويمكن التمييز في هذا الإطار على عدة مداخل منها العناصر والمتطلبات بالإضافة إلى مراحل وعمليات إدارة المعرفة، وأيضا مجالاتها والتي لخصها في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرض لعناصر إدارة المعرفة الرئيسية، وكذلك التطرق إلى أهم متطلباتها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

- **البيانات:** عبارة عن معلومات عشوائية غير منتظمة ميت الحصول عليها من مصادر مختلفة وتوضع في إطار يتم تحليلها وفوزها وتنقيحها وتدقيقها واخذ ما هو مفيد لتصبح بعد ذلك معلومات ؛
- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية تأتي نتيجة البحث والتحري ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وتحليلها للوصول إلى الهدف الذي جمعت له لتكتسب بعد ذلك صفة المعرفة فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد لاستخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي؛
- **القدرات:** هي مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة والاستفادة منها من اجل الهدف الذي جمعت لأجله البيانات والمعلومات وهذه تحتاج إلى مهارة كبيرة وخبرة ودراسة مستفيضة حتى تعطى نتائج دقيقة، القدرات الذاتية موجودة عند بعض الأفراد وقسم منها مكتسب من العلم والخبرة والمعرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرية؛
- **الميول:** هي الميول نحو تحقيق هدف معين ويأتي ذلك نتيجة التحفيز والتدريب والمواظبة على معرفة المعرفة المنتقاة¹.

¹ بسام محمود المهيتر، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص15-16.

ثانيا:متطلبات إدارة المعرفة

يجب توفر مقومات ومتطلبات إدارة المعرفة وهي كما يلي:¹

-توفير بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة؛

-توافر القوى البشرية التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة؛

-الهيكل التنظيمي لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد على اطلاع الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وان يتم تقديم المساعدة، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي، واقتصاد السوق.

بالإضافة إلى ما تم ذكره هناك من بعض الباحثين من يضيف كل من الإستراتيجية والعملية حيث أن:²

-الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛

-العملية : من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 55.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 31-34.

المطلب الثاني: مراحل وعمليات إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب، التعرف على أهم المراحل الرئيسية التي تمر بها إدارة المعرفة، وكذلك التطرق إلى أبعادها الأساسية وذلك من خلال:

أولاً: مراحل إدارة المعرفة

تتمثل مراحل إدارة المعرفة في الخطوات التالية:

- **مرحلة المبادأة** : حيث تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في هذه المرحلة بكيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، ويعتبر بناء فرق العمل أمراً ضرورياً في هذه المرحلة.

- **مرحلة الانتشار** : تحاول المنظمة هنا وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطتها، كإيجاد واكتساب وتخزين المعرفة، ويركز المديرون في هذه المرحلة على بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وعلى كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.

- **مرحلة التكامل** : يتم النظر في هذه المرحلة إلى أنشطة إدارة المعرفة على أنها يومية و يصبح العاملين معتادين عليها مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها، ويركز المديرون في هذه المرحلة على إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في (منتجات وخدمات وعمليات) خاصة بالمعرفة.

- **مرحلة التداخل** : وهي آخر مرحلة وتمثل التكامل الخارجي مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها، مثل الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية والجامعات، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء وصولاً للمستوى العالمي، وتتركز على المعرفة الرئيسية وتحاول إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.¹

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العناصر الآتية (توليد المعرفة وخزن المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة) وهو ما يساعد على إيجاد آلية رشيدة الاستخدام والفعالية لإدارة نظم المعرفة، كما يمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة وبسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الإجراءات السريع نحو ملاحظات العملي ودعم قدرة المؤسسة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة وتمكين العمال بالمعرفة أداء الأعمال بالإلهام وبارعة.

¹ الدرديري أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 154.

شكل رقم (01-01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع ولاية أم البواقي -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 20.

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشمل إدارة المعرفة على ما يلي :

1- توليد المعرفة: وهي مجموع العمليات التي تشمل على ما يلي: اكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين، ومراكز المعرفة والمنافسين والعلماء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل، ونظرا لاشتداد المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدى الشركات لخلق معرفة جديدة وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكارية، وارتباط نجاح الشركات بمدى قدرتها على توليد واكتساب معارف جديدة تميزها عن الشركات الأخرى .

2- تخزين المعرفة: يعني تخزين المعرفة التي تمتلكها الشركة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالشركات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للشركات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها، لأنهم يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.¹

3- نشر المعرفة: تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المنظمة، كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنها ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد توزيع للمعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، وسيساعد الشركة في ذلك شبكة الإنترنت والإكسترنات، وان الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة، المؤتمرات

¹ خضر مصباح، إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

الفيديوية، وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني: " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".¹

4 -تطبيق المعرفة : تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدق حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقوم عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وتحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت.²

ويمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة بالمنظمة هي التوجيهات، الروتين، وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا.³

ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصرا وجامعا لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم(01-02): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.	تنظيم المعرفة وتخزينها
تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	نقل المعرفة واستخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، المنعقد يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص 10.

¹ عائشة شفرور، استثمار المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 153.

² العايد سري، طيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 25.

³ فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر ، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014/2013، ص 44.

المطلب الثالث:مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونتندس (Leontiondes) أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة وإنما يمس المعرفة، فإنه من المهم إدارتك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة.¹

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر (Wing) أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:²

- مجال موجودات المعرفة: تشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة؛
- مجال نشاطات المعرفة: وتشمل عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم؛
- مجال القدرات والتمويل: وتشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة؛

● مجال المؤسسة: يشمل على أهداف المؤسسة وتوجيهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها .
كما يذكر (wing) ثلاث مجالات أخرى:³

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة؛
 - مجال الإدارة: يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
 - مجال العمليات الفعلية: يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- وقد وضع Morri بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:⁴

-استرجاع المعلومات؛

-نظم إدارة المعلومات والمعارف؛

-مبادئ إدارة المعرفة؛

-تنظيم المعلومات؛

¹ عبد المالك بوركوة، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 16.

² عائشة شفرور، مرجع سابق، ص 144.

³ عبد المالك بوركوة، مرجع سابق، ص 16.

⁴ سارة كباش، شيماء بولقصب، أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر -ميلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2022/2021، ص 39.

-تصميم قواعد البيانات والإدارة الإبداعية؛

-قضايا في الحقوق المعلوماتية؛

-تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافنبورت Devenport عدة مبادئ هي:

* أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:

-تصميم الملفات ونقلها إلى الكمبيوتر؛

-تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات؛

-تطوير تصنيفات المعرفة؛

-تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة؛

-تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.

* أن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تمجيد العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي في إنتاج المعرفة؛

*. أن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية وحملات لولبية؛

*. أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة؛

*. أن إدارة المعرفة تتطلب خرائط للمعرفة وليس نماذج للمعرفة، كما تتطلب سوق للمعرفة أكثر من حاجتها إلى السلطة؛

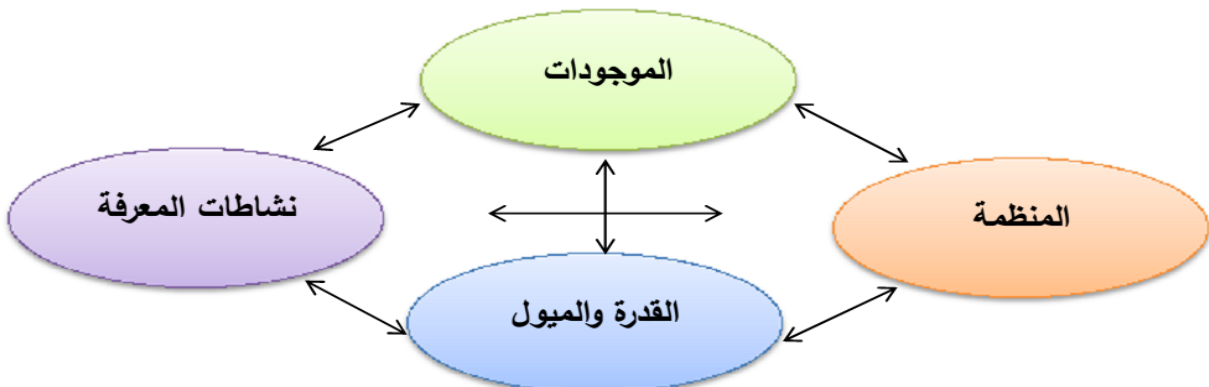
* أن عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات؛

* إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة؛

*. إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية؛

* إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

شكل رقم (01-02): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2005، ص 29.

كما يذكر ويبيغ ثلاث مجالات أخرى وهي:

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة؛
 - مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
 - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشتمل على ما يلي:

▪ الصناعة؛

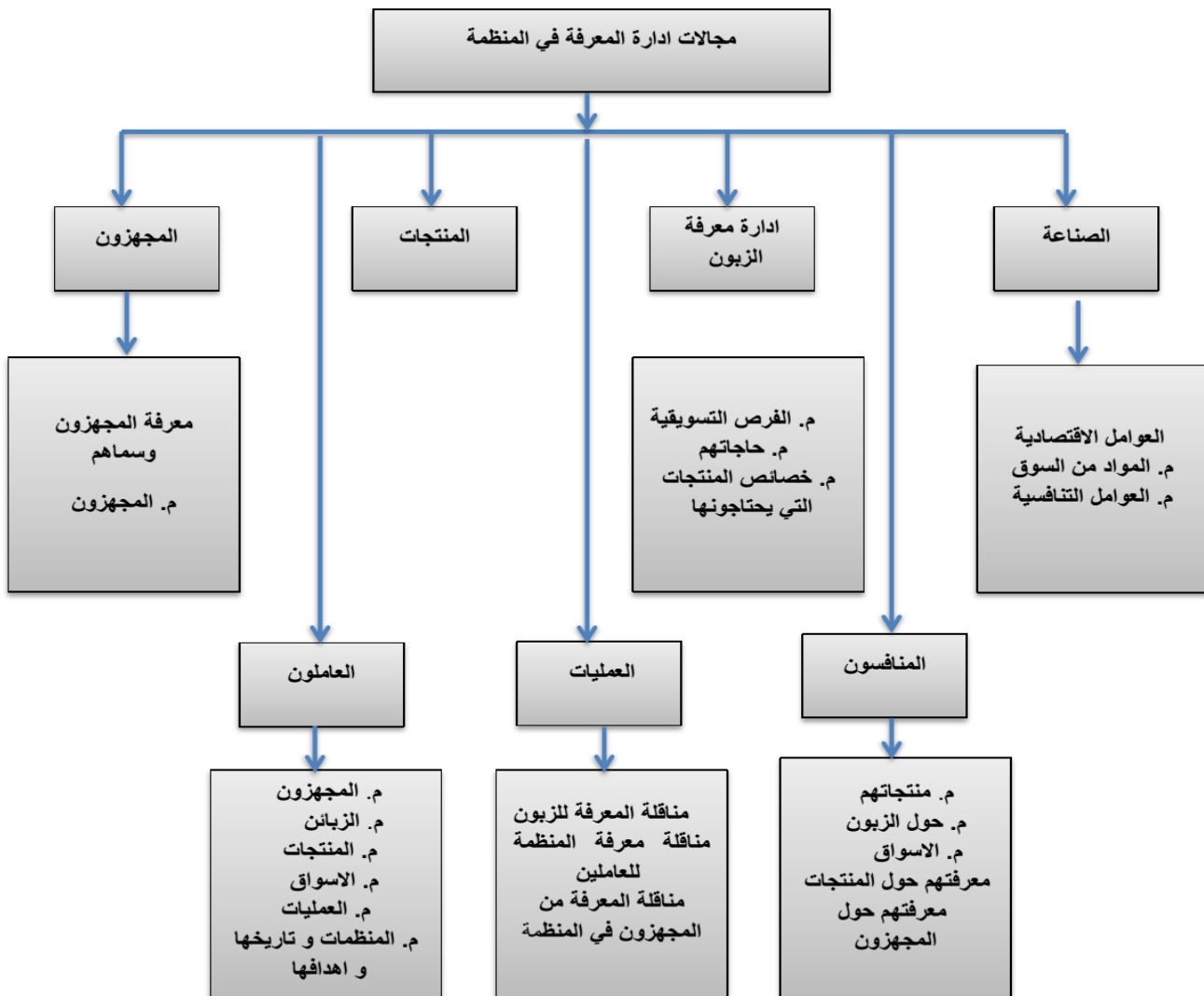
▪ إدارة معرفة الزبون؛

▪ المنتجات؛

▪ المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

شكل رقم (01-03): مجالات ادارة المعرفة في المنظمة



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 18.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل من مجالات إدارة المعرفة تشتمل كل من الصناعة، إدارة معرفة الزبون، المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: نماذج وتحديات إدارة المعرفة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض مداخل ونماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها الأساسية والجوهرية، وكذلك التعرف على عوامل نجاحها وفشلها، وأيضا أهم تحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مداخل ونماذج إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم مداخل دراسة إدارة المعرفة من جهة،، ومن جهة أخرى التطرق إلى أهم نماذجها.

أولاً: مداخل دراسة إدارة المعرفة

تشير الأدبيات المتخصصة والأبحاث النظرية إلى انه يوجد مداخل لدراسة إدارة المعرفة :

1- المدخل المعلوماتي: تعود جذور هذا المدخل إلى نظم المعلومات المحسوبة ذات التقنية العالية، وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق المضرب وأنظمة دعم القرار ودعم الرؤساء التنفيذيين، ويعد المدخل المعلوماتي إن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعالجة المتوازنة والمنطق المضرب هي التي تمتلك الأجوبة النهائية على أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة¹.

2- المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها مثال ذلك : فرق العمل وفرق العمل الافتراضية التي يتم تجميعها من داخل المنظمة وخارجها بصفة فنية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغيرات إستراتيجية حاسمة.

3- المدخل الاقتصادي: ل أن المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة بتعين الاستفادة منه، وان المعرفة هي القدرة على الفعل، وتركيز ينصب على الجوانب التطبيقية حول كيف نعرف فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري المرتبط بالاستراتيجيات، وأداة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد بالاستراتيجيات، وإدارة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة هي التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة، ولا تظهر في

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص ص 59-60.

الميزانية وتشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والاستخدام الابتكاري للأصول واقترح Ross إمكانية تبع رأس المال الفكري بتجاهين الأول استراتيجي ويتم التركيز على تكوين استخدام المعرفة والعلاقة بينها وبين نجاح المنظمة في تحقيق البيانات غير المادية جنب إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية أي المدخل الاقتصادي¹.

4- المدخل الاجتماعي: كون المعرفة حالة تعلم مستمر في إطار اجتماعي وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة حيث أن المعرفي تولد معرفة جديدة يتم الربط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة وبناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن بناء اجتماعي للمعرفة التي يتم تجسيدها داخل المنظمة من خلال برامج وعمليات تبادل اجتماعي بين أفراد المنظمة، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تخزين وتكوين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين المشتركين (الأفراد العاملين في المنظمة) كما تتولى تنسيق الأصول المعرفية والتفاعل المتبادل بين العلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

5- المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية على أنها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة بهدف دعم العمل وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية حيث أن المعرفة هي عملية إبداع أو اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية الموجودة والمطلوب تطويرها².

6- مدخل المركزي أو اللامركزية المعرفية: يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفل، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحدودة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الأثري والأعمق وغير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقرا و سطحية و اقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فان مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما المدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل ادبي، أعلى، وفي هذا المدخل فان التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم³.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 56-57.

² المرجع نفسه، ص 58-59.

³ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 44-45.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة لشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ويعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

1- نموذج (Jaston et Gwapa):

يقدم كل من (Jaston et Gwapa) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهم إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي:

- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة؛
- التنقية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة؛
- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات التنظيم وتخزين المعرفة، وذلك بمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت؛
- نشر وتوزيع المعرفة: تزيد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة، بدلا من أن تبقى حكرا على لدى الإدارة العليا؛
- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل للمعرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.¹

2- نموذج ليونارد (Leonard) لإدارة المعرفة

نموذج ليونارد بارتون يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربع أشكال:

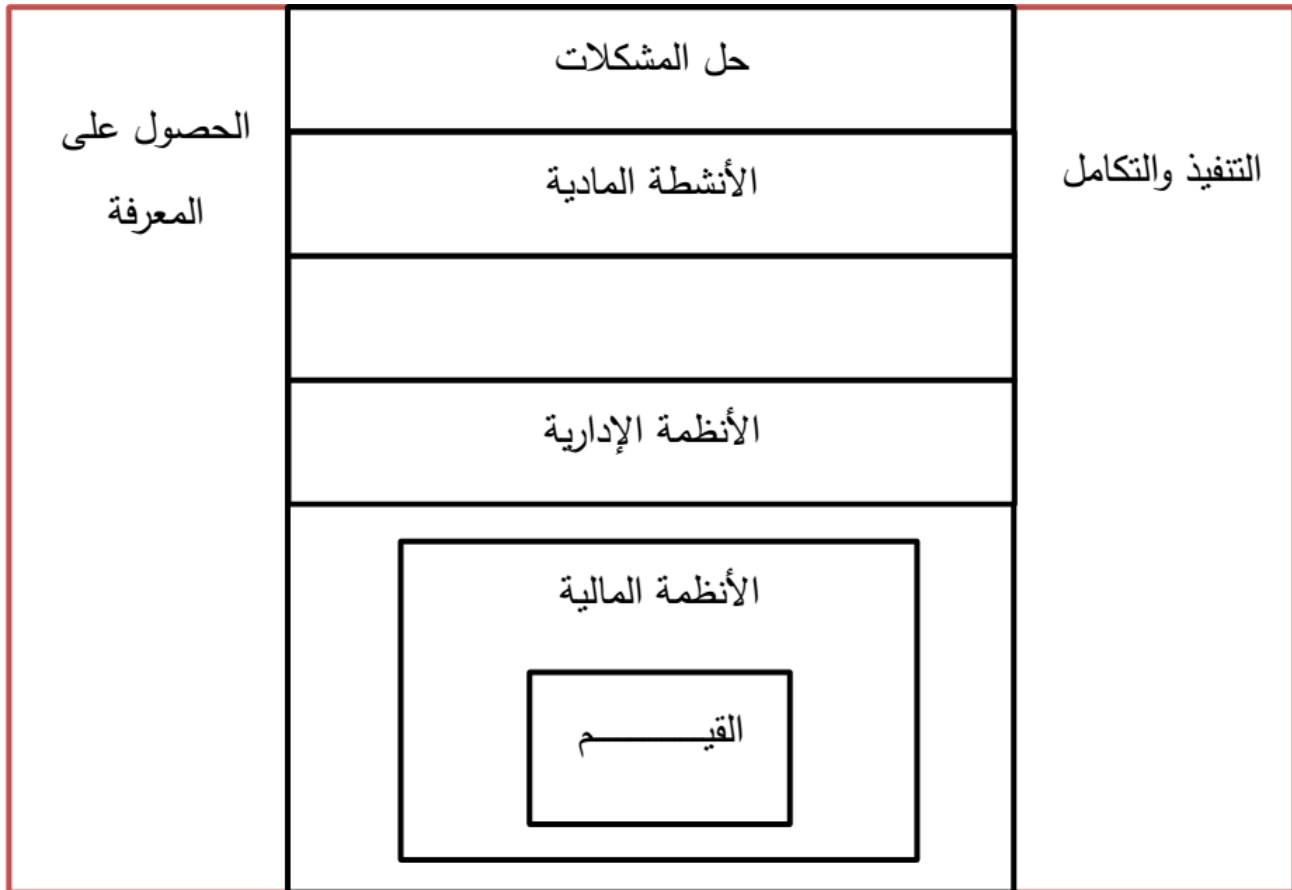
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: ويمكن أن تكون تصميم ممتثل في براءة الاختراع وهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهي يمكن أن تكون مجسدة في طريق التعلم لعلم الأشياء الأكثر فعالية؛

¹ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2013/2012، ص ص 14-16.

-المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة، والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة وتطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

-المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، والنموذج الموالي يوضح نموذج ليونارد بارتون.

شكل رقم (01-04) : نموذج ليونارد بارتون



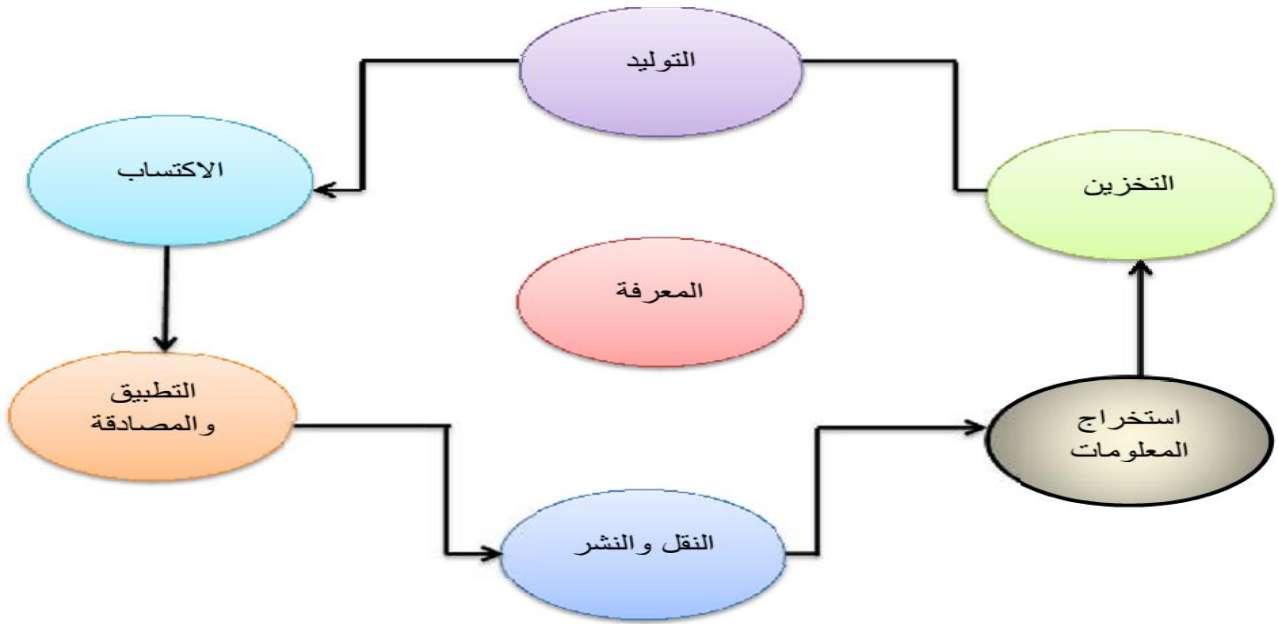
المصدر :نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم واستراتيجيات العمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص117.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد وصولا إلى الأفراد، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وعلاقاتهم التفاعلية كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات حصول على المعرفة الابتكار لكنها محدودة لهذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

3- نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة

اقترح ماركواردت مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تعطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية، والتي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحميلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

شكل رقم (01-05): نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة- مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص38.

يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقبلية عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع لإدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات راجعة، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

4- نموذج دوفي (Duffy):

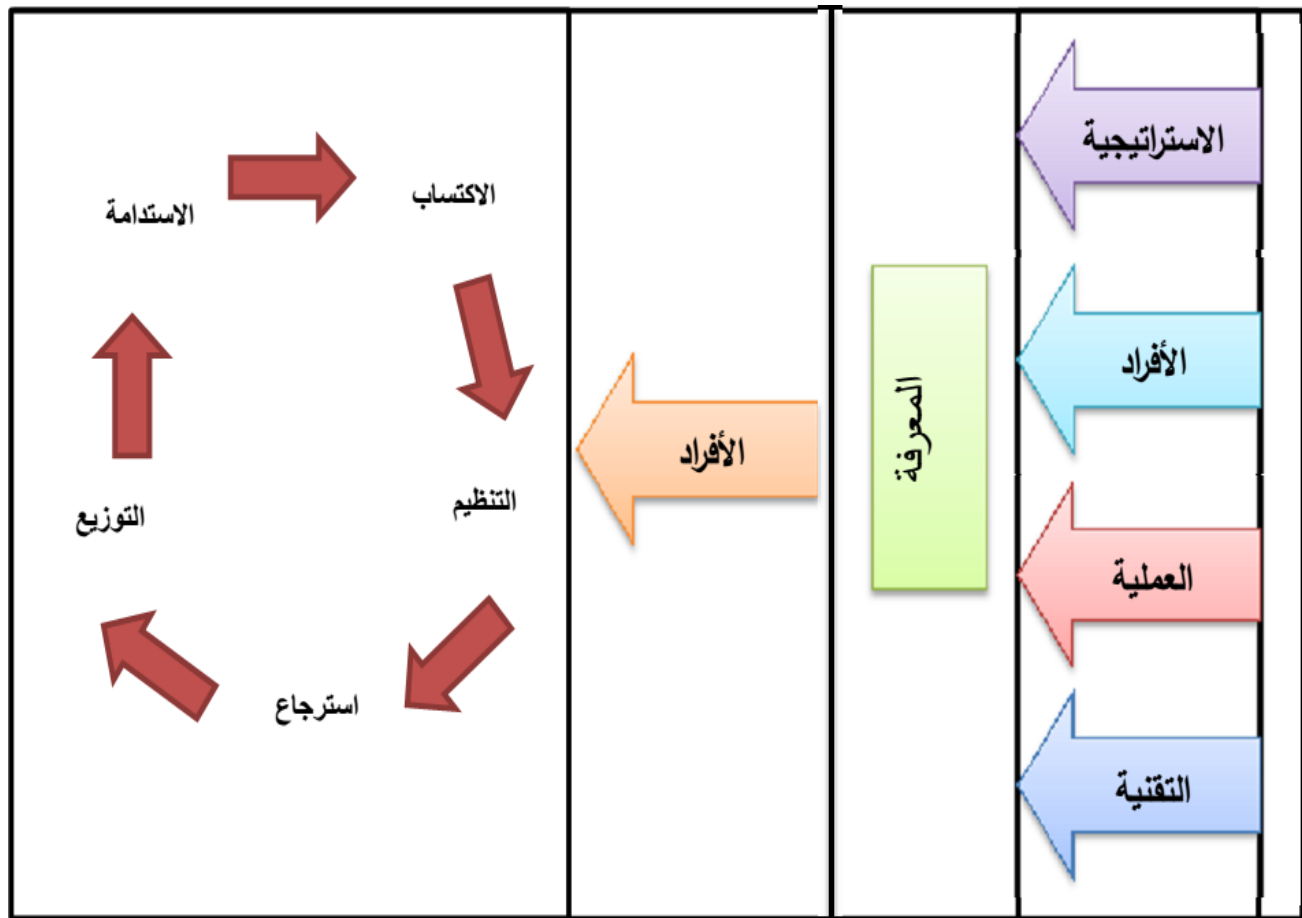
اقترح Duffy نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال إستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، د.ط، عمان، الأردن، 2009، ص 222.

والظاهرة كلاهما ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار واستعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي¹:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل رقم (01-06): نموذج Duffy لإدارة المعرفة



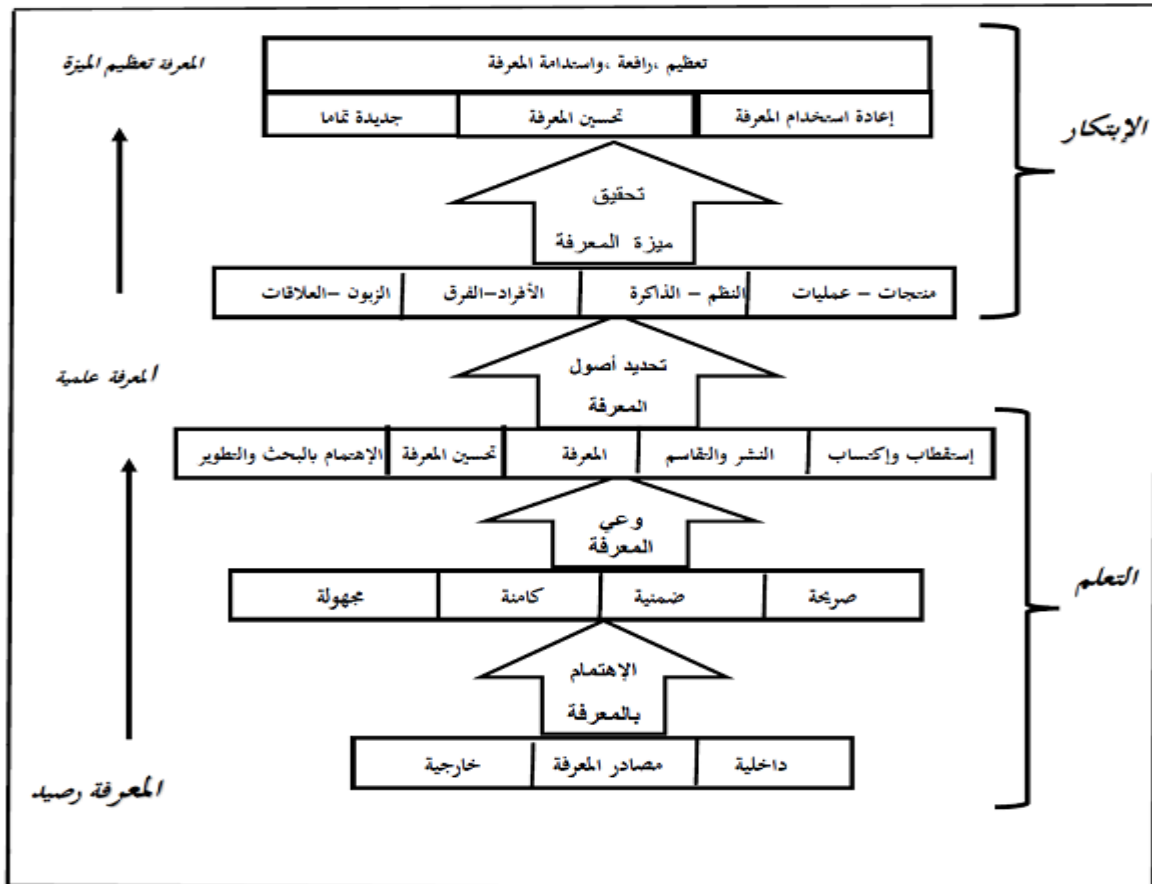
المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 37-38.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 37-38.

5- نموذج مقترح لإدارة المعرفة

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة فإننا نقدم نموذجاً مقترحاً تم تسميته نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01-07): نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد هال مشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 167.

وهذا النموذج يتميز بالآتي¹:

- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، وأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والجهولة)، وعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر ولتوليد المعرفة الجديدة)، ومجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة)؛
- أنه منطقي وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها؛

¹كوثر جريبي، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، قالة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 79-80.

- أنه تحفيزي من حيث أن النموذج ذا طابع تسلسلي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة-القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في الشركة وصولاً إلى المعرفة كميزة) أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية)، والشكل السابق يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين:

- الانتقال من التعلم في المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.

- اتجاه القيمة من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فشركات المعرفة هي التي تعتبرها مورداً أساسياً لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناءً على ذلك لابد من أن تملك المنظمة رؤية إستراتيجية في إدارة عمليات المعرفة. ميز الباحثون في مجال إدارة المعرفة بين عدد من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تتيح لها تبني منهجية وبرامج قائمة على المعرفة ولقد اقترح Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو التالي²:

1- استراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية كونه إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة على المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

2- إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً. وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناءً على قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية بتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما

¹ كوثر حريبي، مرجع سابق، ص 80.

² سارة كباش، شيماء بولقصب، مرجع سابق، ص ص 40-41.

يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته "المؤسسات الخلاقة للمعرفة" عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين خلال تبني الإستراتيجيتين المتميزتين هما :

- إستراتيجية الترميز: والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في لأعمال المؤسسة.

- إستراتيجية الشخصية: وهي التي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، فإستراتيجية الشخصية تلاؤم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما الترميزية فتلاؤم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب¹.

ويقترح الجدول التالي في محاولة لعرض إستراتيجيتي إدارة المعرفة والمقارنة بينها:

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> . الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. . التركيز على المعرفة الصريحة. . التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد . . ثقافة الترميز والتوثيق. . الإدارة العلمية . . ميزة قريبة الأمد. . عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> . الاهتمام بالتفاعلات الشخصية. . التركيز على المعرفة الضمنية. . توليد المعرفة وتطبيقاتها. . الثقافة التشاركية. . الانسجام، الرعاية والمشاركة. . ميزة طويلة الأمد. . نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقل المعرفة عن طريق تنقل الأفراد إلى المؤسسات الأخرى.

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على: سارة كباش، شيماء بولقصب، أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر -ميلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2022/2021، ص 41.

¹ سارة كباش، شيماء بولقصب، مرجع سابق، ص 41.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على العوامل الأساسية لنجاح وفشل إدارة المعرفة، وكذلك التطرق لأهم التحديات التي تقوم بها.

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.
- ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي¹ :
 - الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
 - التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
 - تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل؛
 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
 - تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
 - ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

¹ ثروات عبد المجيد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج، دار الخيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 36-37.

ثانياً: عوامل الفشل في إدارة المعرفة

- حدد Pransak .Fahey عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة هي¹ :
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة؛
 - التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
 - تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
 - عزل المعرفة عن استعمالها؛
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة؛
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل؛
 - الفشل في ادراك أهمية التجريبية؛
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه)؛
 - السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

ثالثاً: تحديات إدارة المعرفة

- حيث تواجه مؤسسات الأعمال تحديات الأعمال تحديات جسمية للبدء في برنامج إدارة المعرفة، ولقد أشار Dermott Mc إلى أربعة تحديات، وهي² :
- **التحدي التقني** : المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معاً؛
 - **التحدي الاجتماعي** : المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد؛
 - **تحدي الإدارة**: المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة؛
 - **التحدي الشخصي**: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

¹ ثروات عبد المجيد عيسى، مرجع سابق، ص 37-38.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 54.

خلاصة الفصل الأول

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد .

وتسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الابتكار وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من سياسات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية.