

د. عثمان ليلي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس إدارة المعرفة

من إعداد:

د. عثمان ليلي

I. مدخل لإدارة المعرفة

- 1-تعريف المعلومات و خصائصها
- 2-خصائص المعلومات
- 3-تعريف المعرفة
- 4-أنواع المعرفة
- 5-نشأة و تطور إدارة المعرفة
- 6-مفهوم إدارة المعرفة
- 7-أهمية إدارة المعرفة
- 8-أهداف إدارة المعرفة

II. مجالات إدارة المعرفة و عناصرها و نماذجها

- 1-مجالات إدارة المعرفة
- 2-عناصر إدارة المعرفة (البنى الأساسية لإدارة المعرفة)
- 3-نماذج إدارة المعرفة

III. عمليات إدارة المعرفة و استراتيجياتها

- 1-عمليات إدارة المعرفة:
- 2-استراتيجيات إدارة المعرفة

IV. دعائم إدارة المعرفة

- 1-علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة
- 2-علاقة رأس المال المعرفي بإدارة المعرفة

V. نتائج تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة

- 1-علاقة إدارة المعرفة بالإبداع
- 2-علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM و إعادة الهندسة Re-engineering وإعادة الهيكلة Re-structuring وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بها من جانب قطاع الأعمال، لما تقدمه من دور بارز في توليد المعرفة والحصول عليها و اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وبناءا على ذلك يتم اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات العالقة والتعلم خاصة والعالم يشهد تحديات على المستويين الإقليمي والعالمي أحدثت تحولات جذرية متسارعة في أوجه الحياة كافة، إضافة إلى ما عرفه العالم من ثورة الحواسيب والمعلومات والاتصالات وما أدت إليه من إحداث مفاهيم جديدة تتطلب بالضرورة إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بصفة عامة، فبات واضحا أن العالم بأسره متوجه إلى التركيز على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والابتكار والتجديد بدلا من الامتثال للمألوف والتقليد.

- تعريف المعلومات و خصائصها:

إن مصطلح المعلومة information هو مصطلح لاتيني و يعني " تعليم المعرفة و نقلها"، فالاستخدام العام لها يشير إلى الحقائق و الآراء, والأحداث, و العمليات المتبادلة في الحياة العامة، حيث يطلق على ما يتبادلها الناس من أخبار و آراء وحقائق، و يجب أن تكون المعلومات منظمة منطقيا لتشير إلى شكل من أشكال المعرفة أو الخبرة.

فتعني: البيانات التي تم اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، و التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها.

كما تعني: البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر ببعضها البعض.

تعريف البيانات : البيانات هي معلومات في صورة خام وهي الحقائق الأولية بدون أي تعديل أو وضع في اطار معين يجعلها ذات أهمية وقيمة لأن البيانات تعتبر معرفة او معلومة ولكن في وضعها الأول بدون اي تعديل او اضافة .وتكون البيانات عادة في صورة ارقام او تكون على شكل رموز أو تكون البيانات عبارة عن عبارات أو جمل غير معدلة وليس لها معالجة أو معنى مما يجعلها غير مرتبطة ببعضها وعبارة عن أرقام ورموز ونصوص أو حتى صور .

- **خصائص المعلومات:** حتى تكون المعلومات ذات أهمية و تحقق مكانتها في المؤسسة يجب أم تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

-الدقة : و تعني تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته مما يساعد, علي الإلمام بكل الأمور أثناء اتخاذ القرار .

- التوقيت المناسب: تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص التي يسعى من اجلها نظام المعلومات لتحقيقها بقصد السماح للمستخدم استغلال المعلومات في وقتها المحدد لان التأخر فيها قد يؤدي لتقليل منفعتها.

- الإيجاز: إن كثرة المعلومات تساعد متخذي القرار في إيجاد البدائل أو الحلول ,ولكن من الممكن إن تختلط المعلومات المفيدة مع المعلومات الغير مفيدة, ولهذا من الضروري إن تتصف المعلومات بالإيجاز , أي تقدم المعلومات علي حسب احتياجات اتخاذ القرار .

د. عثمان ليلي

- التكامل: أي إن الإدارة لا يجب إن تكتفي بالحصول علي المعلومات بسرعة و بدقة وفي الوقت المناسب , إنما يجب إن تكون متيقظة لأي نقص في هذه المعلومات , حيث ان المعلومات التي تكون في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها معا لتحقيق التكامل بينها.

- المنشأ : وهو المصدر الذي تم استلامها منه, و يمكن تمييز مصدرين (مصدر داخلي هو المؤسسة، ومصدر خارجي هو البيئة الخارجية).

- **تعريف المعرفة:** المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة.

كما تعني: عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل مشكلات وظروف معينة.

- **أنواع المعرفة:** أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعا واحد هو " Polanyi" حينما قال: "أننا نعرف أكثر مما يمكن ان نقول". وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما:

- المعرفة الضمنية.

- المعرفة الظاهرية.

-المعرفة الضمنية: هي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.

-المعرفة الظاهرية: وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الاجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

* البيانات = المادة الخام

* المعلومات = البيانات + المعنى (المعالجة)

* المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمالها

مرت إدارة المعرفة بمراحل عدة، فتناولها الكثير من الباحثين و منذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية و الأنشطة العقلية و حل المشكلات.

وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو : (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة ، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة (knowledge workers) (الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن .

وأرجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Heweleh Packard)

الأمريكية في عام 1985 وتحديد في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر

(Managing knowledge for the computer dealer channel)

و التي أطلق عليها شبكة أخبار. لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و بتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر ، خاصة محاولة تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وقد بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة سنة 1997.

-مفهوم إدارة المعرفة:

من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لأن الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية.

*قدمت جامعة تكساس تعاريفا لإدارة المعرفة: " إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات و التعلم من الخبرات التي تمر بها" .

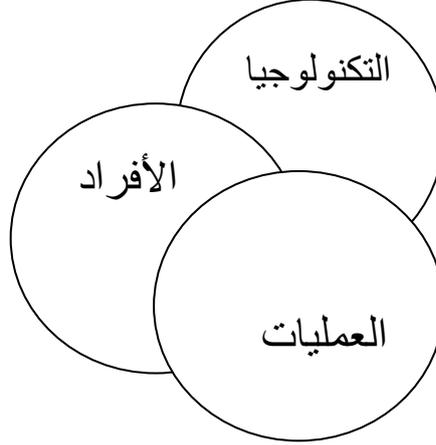
*يعرفها Marwick: "الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرتبطة والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها".

د. عثمان ليلى

*كما تعرف على أنها: " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".

وتتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مختصرة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: عناصر إدارة المعرفة



وفي مايلي شرح موجز للشكل السابق:

• الأفراد (People): هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرض على تقاسم المعرفة.

• العمليات (Processes): هي عبارة عن الطرق لامتلاك، خلق، تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة.

• التكنولوجيا (Technology): يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصالات،.....)

والتي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المنظمة ومن خارجها.

-أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية بما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

د. عثمان ليلى

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

-أهداف إدارة المعرفة:

- تحديد و جمع المعرفة و توفيرها بالشكل المناسب و السرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها و استرجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها و تحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية و الخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها و استثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق و في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، و تحسين و تطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

د. عثمان ليلي

- تشجيع العمل بروح الفريق، و تحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، و ذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة و مشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات و أفضل الممارسات الداخلية و الخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

II. مجالات إدارة المعرفة و عناصرها و نماذجها

-مجالات إدارة المعرفة:

إن تحدي إدارة المعرفة و جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة من خلال الاستخدام المتوازن للتكنولوجيا والعوامل المرتبطة لإنسان مثل أنظمة القيادة والرؤية والإستراتيجية، والثقافة والتحفيز والمكافأة، وتمثل إدارة المعرفة الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق يجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، تهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية والتعاون زيادة الابتكار و اتخاذ القرار، حيث تتعدد مجالات إدارة المعرفة وفقا للهدف التنظيمي التي تهدف إليه، ومن أبرز هذه المجالات:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات لحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرارات معينة و التي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده و انعكاسه كافة.
- التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الفرد الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، و التالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع و تطوير الخطط الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات و إعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.
- الاتصالات : حيث تسهل عملية الاتصال نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- مجالات البحث والتطوير : حيث تؤثر إدارة المعرفة على المنظمات في مستويات عديدة منها:
 - التأثير على الأفراد : من خلال التعلم والتكيف والرضا وجوانب أخرى .
 - التأثير على العمليات : تعمل إدارة المعرفة على تنمية وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة.

-عناصر إدارة المعرفة: (البنى الأساسية لإدارة المعرفة)

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها، ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي:

1-التعاون (collaboration): وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

2-الثقة (trust): هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3-التعلم (learning): هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4-المركزية (centralization): تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

5-الرسمية (formalization): (هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6-الخبرة الواسعة والعميقة : و يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفضيا و متنوعة و عميقة.

7-تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

8-الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، و هذا يعني أن على المؤسسة كشف و التقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون و استغلالها و المشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من

: Nancy Dubois et Tricia Wilkerson

- الثقافة التنظيمية (La culture organisationnelle) .
- المحتوى (Le contenu) .
- العمليات (Les processus) .
- القاعدة التكنولوجية (l'infrastructure technologique).
- الأفراد (les personnes).

- نماذج إدارة المعرفة:

أن تطبيق إدارة المعرفة يفرض عليها أن تحدد النموذج الذي ستتبناه، فنماذج إدارة المعرفة هي التي تساعد الإدارات في تحديد كيفية استثمار في المعارف وتنفيذها، وعليه قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة كمحاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، حيث تبين تصور عام وكامل لبناء عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها والعوامل المتأثرة بها، والتي تهدف في الأخير إلى تعزيز مشاركة المعرفة بالمنظمات وإرساء التعلم بين الأفراد والجماعات، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

* نموذج ديوثي ليونارد - بارتون لإدارة المعرفة Dorothy Leonard-Barton:

يقوم نموذج Barton-Leonard لإدارة المعرفة على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل المقدرة الجوهرية وان المقدرة

الجوهرية توجد في أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي،

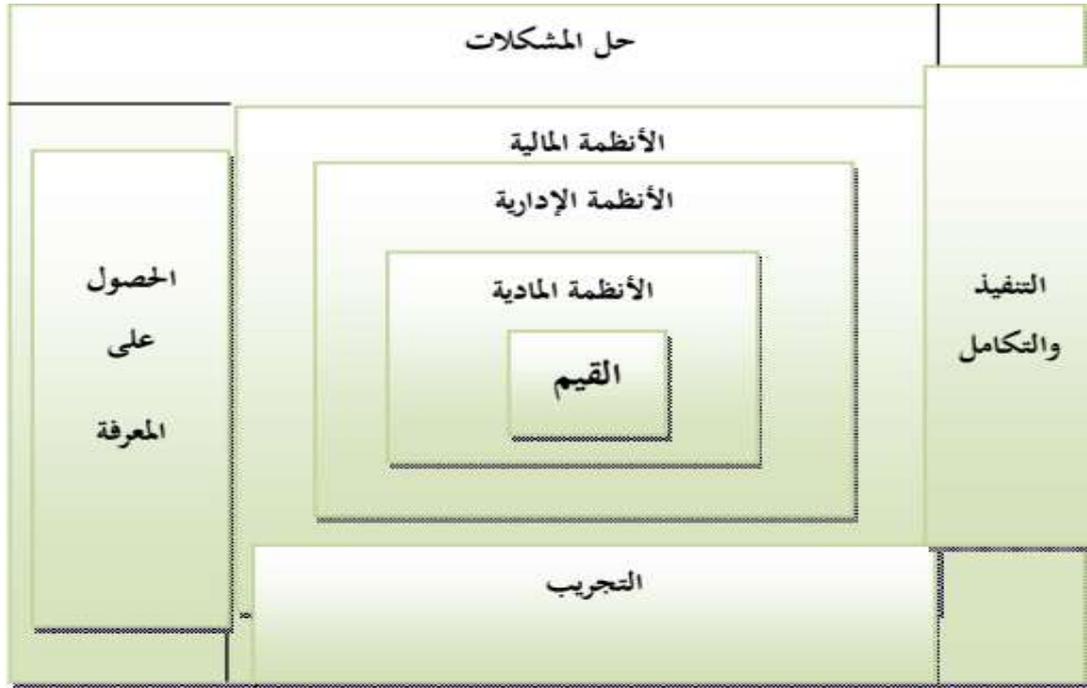
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في أنظمة إدارية،

- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للأفراد.

- وقد توجد المعرفة فيما يسمه Leonard-Barton القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع

العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم 2: نموذج Leonard -Barton لإدارة المعرفة

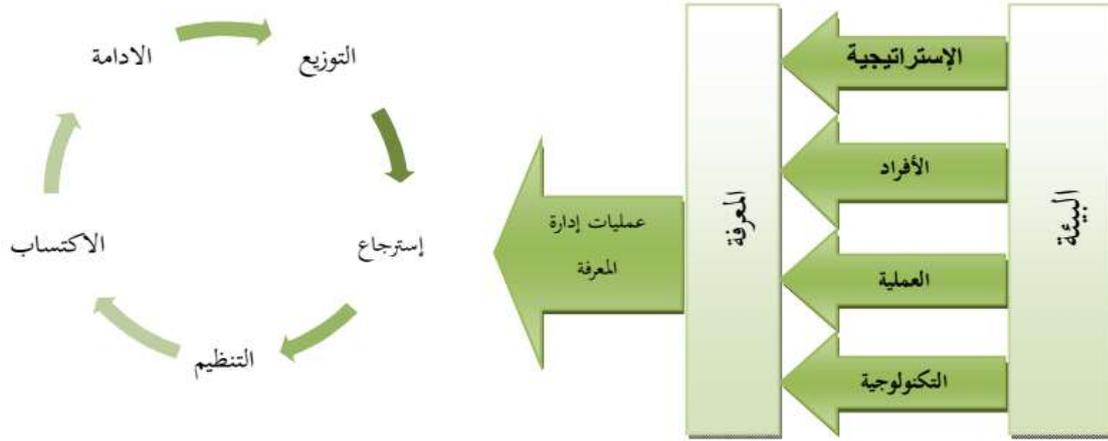


يبين شكل نموذج Barton-Leonard لإدارة المعرفة، حيث أن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجية)، والأنظمة والطرق والقواعد و الروتينات التنظيمية وصولاً للأفراد، حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، التجريب والابتكار كلها محدودة، ولهذا على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار، حيث أن أبعاد القدرات الجوهرية تتفاعل مع بعضها لتشكل نظام متكامل لإدارة المعرفة مما يمكن من تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

*نموذج Duffy:

يقدم Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة [شكل منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والتقنية، حيث تتحول إلى معارف وعمليات وهيكل تعطي للمنظمة الطاقة لإنتاج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة، والتأكيد على العنصر البشري باعتباره الجانب الجوهرية فيها، وبموجب النموذج فإن عمليات إدارة

الشكل رقم 3: نموذج Duffy لإدارة المعرفة



نلاحظ من خلال النموذج أنه تتمثل عمليات إدارة المعرفة في:

- الحصول على المعرفة: وتتجسد هذه العملية في الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتوليد معارف جديدة.
- عملية التنظيم وتضم كل من تصنيف، تبويب ترميز و تخزين المعرفة.
- عملية الاسترجاع، والمقصود بها استحواذ على المعرفة وتخزينها.
- عملية الإدامة وتشمل التنقيح والنمو والتغذية العكسية، من خلال إثراء المعارف المكتسبة وتنقيحها المستمر والتغذية العكسية التي تجعل المعرفة في نمو و تطور مستمر.

***النموذج العام لإدارة المعرفة في المنظمات:**

تسعى أغلبية المنظمات إلى إيجاد نموذج تدبير به معارفها بشكل كفؤ وفعال، ويعتبر الشكل الآتي من أهم النماذج المتعارف عليها لإدارة المعرفة:

الشكل رقم 4: النموذج العام لإدارة المعرفة في المنظمات



يبين الشكل نموذج عام لإدارة المعرفة بالمنظمات والذي يضم:

1. توليد معرفة : تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن اكتساب، وشراء المعرفة، ابتكار والقدرة على الفهم و الإستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول ومعارف جديدة.
2. المحافظة على المعرفة : و تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها واسترجاعها، و هذا في ظل تقنيات المعرفة التي تساعد على ذلك، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية المؤقتة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها و بالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها .
3. تحويل وتشارك المعرفة : وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، و هذا من خلال تحويل المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة التعلم والتكوين ومشاركة المعارف والخبرات وتنميتها، وكذا المعرفة الصريحة في ظل تكنولوجيات المعرفة، حيث

أن تحويل المعرفة ومشاركتها هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

4. استعمال المعرفة : تعتبر العملية المرتبطة باستعمال المعرفة وتطبيقها والتي يجب أن تأخذ حقيقتها من الاهتمام، فالمعرفة تكتسب بالعمل من التعليم و الممارسة والتجريب والتطبيق.

III. عمليات إدارة المعرفة و استراتيجياتها:

-عمليات إدارة المعرفة:

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى إدارة المعرفة و كيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، و يشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات و من مصادرها الداخلية و الخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها و تمكن من الوصول إليها و قد قسمت عمليات إدارة عمليات إدارة المعرفة إلى:

الشكل رقم 5: عمليات إدارة المعرفة



1. توليد المعرفة: تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون و يكونون أفكاراً و حلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية و افتراضات جديدة، و هي عملية ليست مخططة و لا منظمة و لا يمكن التحكم بها. فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية و الذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف و منح الأفراد فرصة تقديم أفكار إبداعية جديدة، و تتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار و اكتشاف و اكتساب المعرفة و يمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع و البحث كما أنه يراد بها الأنشطة و

العمليات التي تقوم بها المنظمة و التي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة و اكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

2. توزيع المعرفة: إن توزيع المعرفة عملية لاستخدام المعرفة و إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و ضمن شكل مناسب و تكلفة مناسبة، و يتم خلالها تداول للمعرفة و نقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، و تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض و استعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها و استعمالها و يعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير و أدلة العمل و التدريب و الاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالندوات و الحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا و تتم عادة في غير أوقات العمل، و الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة و تنقيتها و تفسيرها طبقا لإطاره المرجعي.

3. تخزين المعرفة: يمكن خزن المعرفة من خلال طرق عديدة:

- جمع المعرفة بطريقة منظمة ايجابية و يتم تحليلها و تنقيتها ثم يتم ترتيبها و تنسيقها و تجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة و يراعى أن يتم تداولها بسهولة و نشرها و استخراجها بدقة و يسر من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة و تقوم هذه الجهة بتحليل و تنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل و أدق صورة و بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر و سهولة.
- قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له و المعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات و تخزينها بدقة و بطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل و تنقية المعرفة أو بنشرها و تداولها بطريقة فعالة.

4. تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة و جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها و تخزينها و تطوير سبل استرجاعها و نقلها إلى العاملين، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة و تعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو و نجاح المنظمة، و أيضا تحديد محتوى و هيكل المعرفة و يعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل حيث يجب أن تفحص و تراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها و يتمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري و الذي تحزره فعليا بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

-استراتيجيات إدارة المعرفة:

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وهو ما قدمه Nonaka في كتابه المنظمات الخلاقة للمعرفة عام 1991، حيث أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصولها، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا فإن هذه المنظمات أصبحت معنية بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التمييز على منافسيها وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين، وإن المنظمات تتبنى نوعين من الإستراتيجيات وهما:

1. إستراتيجية الترميز : وتعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل، والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، من خلال شبكة المنظمة، وتعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

إن إستراتيجية الترميز تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة، وتجعله متاحا للأفراد في عملية تبادل المعرفة بخطوتين وتتمثل في: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها من خلال أسلوب الأفراد إلى وثيقة بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد ومن ثم ترميزها بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.

2. إستراتيجية الشخصنة: تركز على المعرفة الضمنية، و هي المعرفة غير القابلة للترميز والقياس غير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه غير قابلة للوصف و النقل والتعليم والتكوين، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، و هذه الإستراتيجية تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلهم وعملهم المشترك.

IV. دعائم إدارة المعرفة:

- علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمة و المفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة، فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، وتتم عبر الانترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى، كما أن دور تكنولوجيا المعلومات مهما ومناسبا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات وفي البيئة المحيطة بها، كذلك فإن هناك كما كبيرا و مهما من المعرفة الموجودة وأحيانا مخزنا في قواعد البيانات، ولا يعد هذا الكم الكبير إلا نتيجة لذلك، وهو غير معروف للإنسان وبالتالي نحتاج إلى التعرف عليه والتعريف به عن طريق استشارته واستخدامه استخداما فعالا يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمة، وعلى هذا الأساس فإنه من المهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك واكتساب واستثمار مثل تلك المعرفة بشكل فعال وبفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة زودت المعرفة بغرض جديد طورت عملية نشر المعرفة.

إنه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندها لإدارة المعرفة، ومن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات نجد الانترنت الشبكة العنكبوتية، وهناك العديد من الفوائد والتأثيرات الإيجابية الكبيرة لها على المنظمات في نقل المعرفة و إجراءات العمل والإدارة منها:

- ضاعفت الانترنت من الوصول و الحصول على المعلومات و المعرفة و كذلك تخزينها و توزيعها، لذلك أنها معلومة تقريبا و في أي مكان و متاحة للمنظمة.

د. عثمان ليلى

- باستخدام الانترنت تستطيع المنظمة من استخدام سرعة وقرب الاتصالات الالكترونية من تطبيق أهدافها و طريقة عملها ومن بين هذه التطبيقات نجد البريد الالكتروني:فهو يستخدم بغرض تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة، والاتصال بين العاملين من جهة وبين مدارئهم .

ويؤكد عدد من الباحثين أن إدارة المعرفة ذات وجهتين ثقافية و تنظيمية، إلا أن كفاءة و فعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الجيدة في المؤسسة وعلى البنية الفوقية المتمثلة في نظم إدارة المعرفة، وضاعفت المعرفة (رأس المال الفكري) من قبل العاملين في المؤسسة، ويمكن على هذا الأساس القول أن تطوير وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و الذكية لدعم إدارة المعرفة يجب أن يتوجه نحو دراسة و تحليل أنماط المعرفة التنظيمية التي يحتاجها المستفيدون ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية الأعمال الشاملة في المؤسسة.

- علاقة رأس المال المعرفي بإدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة من السهل الممتنع الذي يتضمن التدخل في العملية العقلية والتداخل مع الدراسات السلوكية والاجتماعية، كإسهاما منها لتحقيق بعضا من أهدافها، وهذا الأمر يعود مردوده على المؤسسة بشكل كلي.

فالترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بجملة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، مع إمكانية ذلك، لأن إدارة المعرفة مزيج من السلوك الإنساني والفكري، إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، و تتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر « Daft » في الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي يتوصل إليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.

ومن أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لا بد أن نعلم أن رأس المال المعرفي الفكري يتمثل في مجموعة أشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة ومتنوعة في شتى المجالات التخصصية والعامة منها، فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المؤسسة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري، فتتلاقح الأفكار بين أفراد المؤسسة عن طريق جلسات العصف الذهني لكل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية تهم المنظمة و هذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تتدرج ضمن عملياتها توليد الأفكار.

د. عثمان ليلي

ويعرف العصف الذهني بأنه توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد و المجموعات لكل مشكلة معينة من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة و التأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الحرية يسمح بظهور أفكار المشكلة أو الموضوع المطروح حيث يتاح للفرد جو من مختلف الآراء و الأفكار، ومن مبادئ العصف الذهني نذكر ما يلي:

- تأجيل الحكم على الأفكار المطروحة.

- الكم يولد الكيف.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماما.

٧. نتائج تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة:

-علاقة إدارة المعرفة بالإبداع:

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، و أن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر

د. عثمان ليلى

أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، و تدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

- إستراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الإستراتيجية التخصصية: تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- إستراتيجية الفحص: و التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- إستراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

ومن الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المنظمات على الإبداع من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع، كما أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملون ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع.

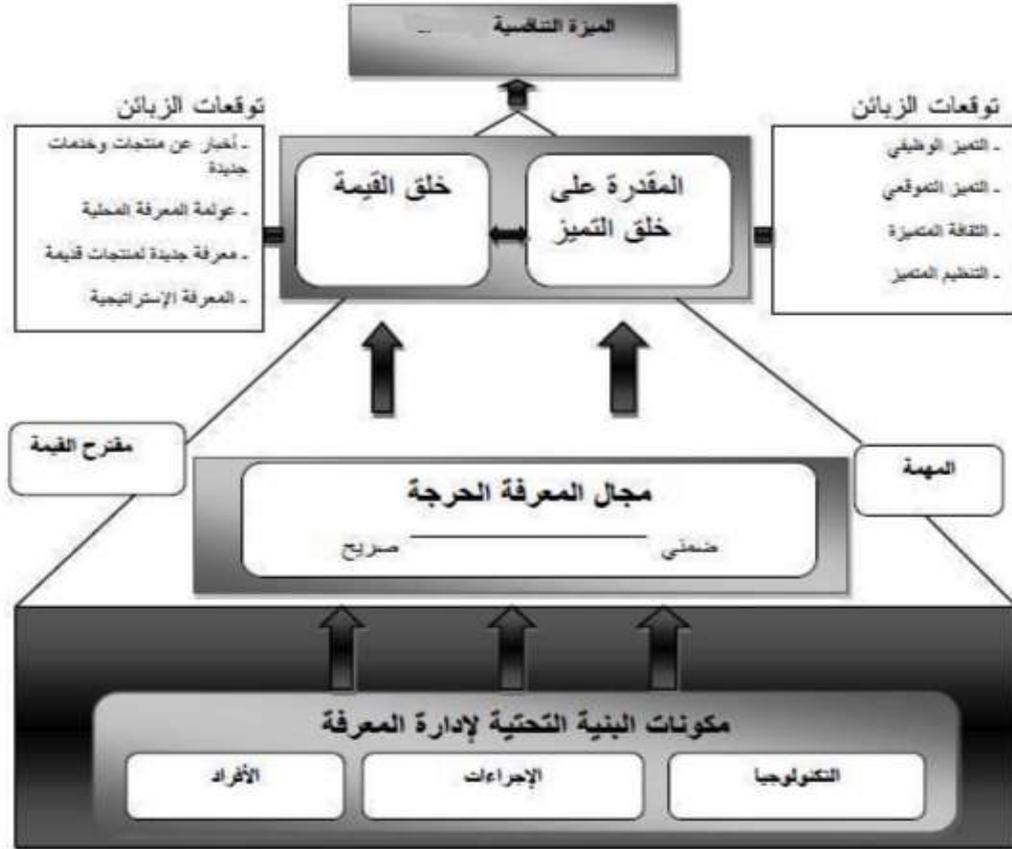
-علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية:

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، و لا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة للزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، و من هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، غير أن الميزة و استدامتها أو تحويلها إلى ميزة تنافسية يستوجب الاعتماد على المعرفة، و ضرورة وجود إدارة للمعرفة داخل المنظمة تجعل من المعرفة أساس النمو و التطور و هي عنصر التفوق الفردي و المنظمي، وذلك بجعلها في متناول العاملين داخل المنظمة، لذلك تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية.

يرى كل من كراننت و دنفانپورت (Davenport, 1998 Grant, 1996)

ان إدارة المعرفة هي الإستراتيجية الأساسية للميزة التنافسية، و يمكن أن نوضح تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 6: تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية



يوضح الشكل رقم 6 كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة، و يتجلى ذلك من خلال تأثير إدارة المعرفة و عملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، و كذلك العمليات و المنتجات التي تقدمها المنظمة و كذا الأداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها، و موزعيها، و كذلك البنية التحتية و التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة، التي تمثل الأداة و الوسيلة التي من خلالها يتم توزيع و إيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة، هذه العناصر الثلاث الأفراد، العمليات، التكنولوجيا التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أي منها في حالة الرغبة في تطبيق إدارة معرفة فاعلة و كفأة فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

د. عثمان ليلي

و إن العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية تتجلى من خلال تأثير إدارة المعرفة على جميع المكونات و العناصر التي يمكن أن تساهم في الميزة التنافسية و استدامتها، ذلك أن المعرفة و تأثير عملياتها تتسلل و تتغلغل بعمق، و تساهم في التأثير على جميع أنشطة سلسلة القيمة لمنظمات الأعمال. و أمام هذا الاهتمام المتزايد بأهمية المعرفة و إدارتها، المتولد من إدراك المنظمات لما يمكن أن تكسبه من ميزة تنافسية حول هذا المنظمات إلى مستودعات معرفية، من خلال البحث و الاستكشاف و التطوير، و هذا النوع من المنظمات و هو ما أطلق عليه بيتر سانج : بالمنظمات ذات المعرفة.