***إدارة المعرفة***

***مقدمة:***

**معرفة ما يتم تجاهله قوة, و تجاهل المعرفة ضعف – لاو تسو**

**لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي, وتحديداً في الأطر النظرية المنبثـقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال, نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير, لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة, وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات, بل يجب التفكير مع المعلومات (أي توليدها) .**

**لهذا فمن أهم مقومات نجاح المنظمات في الوقت الراهن القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.**

**من هنا تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة, و لكنها من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. إذ إنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة, وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية و التجارية, فقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بعد أن أُدرك أن بناء الميزة التنافسية (التي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود) وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية, وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها.**

**ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة، فلابد لنا من أن ننظر بشكل أكثر واقعيةً إلى الماضي و الحاضر. في الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية. أما اليوم فإن العديد من المجتمعات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب و استحدثت برامج إدارة المعرفة. و لكن لا زالت هذه المجتمعات قاصرة عن إدماج “إدارة المعرفة” بشكل كامل في فعالياتها و قراراتها المجتمعية.**

***فما المقصود بالمعرفة إذا ؟***

**المعرفة: هي تكامل الأفكار، والخبرات، والمهارات، والدروس المستفادة التي من الممكن أن تعمل على تكوين قيمة للمؤسسة، ولموظفيها، ولمنتجاتها، وللخدمات التي تقدمها، ولعملائها، وبالتالي للمساهمين بها ، وذلك عن طريق إخطارهم بالقرارات وتطوير الأداء.**

**فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسليقة.**

**و تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل، قواعد المعرفة، و قواعد البيانات، و خزانات الملفات، و أدمغة الأفراد، و تنتشر عبر المجتمع و منظماته.**

**والمعرفة أغلبها ضمني, وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد, وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس, ولكنه محسوس ومقاس, وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية. من هنا صنف بولاني ( 1966) المعرفة لفرعين أساسيين:**

 **.1 المعرفة الضمنية
.2 المعرفة الظاهرية

.1المعرفة الضمنية(المبنية على الأفراد):**

**وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات و هي في حقيقة الأمر موجودة في عقول الأفراد، وتكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها - على الرغم من قيمتها البالغة - لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية .**

**و تعتبر المعرفة الضمنية للموظفين أصل غير ملموسة للشركة بل هي من أهم هذه الأصول على الإطلاق فنجاح الشركة مرتبط بأفرادها و نجاح أفرادها مرتبط بمعرفتهم الضمنية ومن هنا أتى منطلق إدارة هذه المعرفة رغم صعوبة التحكم بها . وكمثال عليها مهارة الإقناع لدى رجل المبيعات ، و المهارة القيادية لمدير الشركة .

.2 المعرفة الظاهرية (الصريحة):
 ويطلق هذا الاسم على أي شيء ملموس ينطبق عليه مفهوم المعرفة من ناحية القيمة . فهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتب، والوثائق، (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، التصاميم الهندسية ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ،معايير العمليات والتشغيل ) أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية . وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب .**

**هذا و يمكن للمعرفة الضمنية أن تصبح ظاهرية (ملموسة) إذا ما تم تدوينها و توثيقها بحيث يمكن للآخرين الاستفادة منها . و قيما يلي مقارنة ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة البيّنة :[[1]](#footnote-2)**

|  |  |
| --- | --- |
| **المعرفة الضمنية** | **المعرفة البينة** |
| 1. **غير قابلة للإدراك.**
 | **1- قابلة للإدراك** |
| 1. **غير موثقة ولكنها موجودة.**
 | **2- موثقة في محتوى مناسب** |
| 1. **آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكها.**
 | **3- غير آمنة : يستطيع أي شخص الحصول عليها.** |
| 1. **متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم.**
 | **4- سهلة الانتقال بين الأفراد** |
| 1. **الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة. وكذلك تناقلها صعب إن لم تتحول لمعرفة بيّنة.**
 |  **5- يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة** |
| 1. **غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص**
 |  **6- منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال الوسائل الإلكترونية مثل الانترنت** |
| **التحدي:****- قصور النظام في محاولة توثيق المعرفة الضمنية لتحويلها إلى معرفة بيّنة.****مشاركتها بين الأفراد.** | **التحدي:****محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثر دقة وصحة بالمرجعية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات الذي تحدثنا عنه في المقدمة.** |

**\* من أين تنشأ المعرفة ؟**

**فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:**

**1.البيانات
.2 المعلومات
.3 القدرات
.4 الاتجاهات**

**1.البيانات :
البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

.2 المعلومات :
المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.**

**و بالتالي فالمعرفة هي : معلومات تمت معالجتها, وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة, وتمثل حصيلة رصيد خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان وهى أكثر قيمة وفائدة و بها يتم اتخاذ القرار.**

 **.3 القدرات:
المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءا على ما يتوفر من معلومات. إذا إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

.4 الاتجاهات:

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. أنة في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات؟؟**

***مفهوم إدارة المعرفة :***

**هناك تعاريف عديدة لإدارة المعرفة نذكر منها :**

**- يعرفها "سيدانمانلاكا بأنها : "مجموعة العمليات التي من شأنها توثيق وتجميع ومشاركة المعرفة لاستخدمها مرة/مرات أخرى" ، إلا أن هذا التعريف تعرض لنقد منهجي مبعثه "الميكانيكية" الواضحة بهذا التعريف والتركيز على آلية التنفيذ وليس على جوهر المعرفة ذاتها.**

**- ويقدم "سنودين" تعريفاً بديلاً لإدارة المعرفة " أنها تسعى لتحقيق المثالية لإدارة الأصول الثقافية لدى المنظمة سواء أكانت تطبيقات أو منتجات لها ملموسة أو كانت معرفة ضمنية" ، وبهذا يقر "سنودين" بضرورة أن تخاطب إدارة المعرفة كلتا المعرفتين :الملموسة والضمنية) والعمل على إيجاد آلية لتفاعلهما سوياً) .**

**- أما "سكايرم" ، و هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة" .**

**\_ تعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة على أساس أنها:**

**“العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على استحصال، و خزن، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر**.

 **\_ الباحث فينيران (1999) عرّف إدارة المعرفة بأنها : " نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشرا على رفع مستوى أداء العمل, وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب ".**

**- هي الإستراتيجية الواعية التي تعتمد على تزويد المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين و في الوقت المناسب , والتي تساعد الموظفين على وضع هذه المعرفة تحت التطبيق في طريقة محفزة لرفع الأداء في منظمة ما ( أوديل ايتال 2000) .**

**- هي عبارة عن دمج بين نظم المعلومات و خبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم و تحليل و ابتكار المعلومات بشكل أفضل ( كريدج 2000) .**

**- أماwig [[2]](#footnote-3) فيعرفها بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأموال المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية, وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.**

**إذا إن إدارة المعرفة: [[3]](#footnote-4)**

**هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة, اختيارها, تنظيمها, استخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي . و هي تحسن الأداء وتزيد من فرص المنافسة للمنظمة.**

**نلاحظ أن أغلب التعاريف تتشابه فيما بينها ,و أنها تركز في معظمها على جمع خبرات العمل السابقة المتوفرة في المنظمة و كذلك معرفة و خبرات الموظفين الكامنة في عقولهم , في إطار ما بغرض إتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها و استثمارها أفضل استثمار و تحصيل أكبر قدر من العوائد المادية و المعنوية للمنظمة .**

**لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.**

***نشأة إدارة المعرفة:[[4]](#footnote-5)***

**تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م, وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي, أشار أدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة “المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه “هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر, نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو “إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها, كمثال, تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.**

**وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثـر ديناميكية في الإنتـاج الفكري في الإدارة.**

**ويرى البعض أن عبارة “الاشتراك بالمعرفة” أفضل وصف من “إدارة المعرفة”. لقد حققت شركة معدات تكساس أرباحًا عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات .**

* ***أهداف إدارة المعرفة :***

**\* إدارة المعرفة تهدف إلى ما يلي:[[5]](#footnote-6)**

1. **تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة. وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.**
2. **تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.**
3. **تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعهد أمام الجميع.**
4. **تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية, واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.**
5. **حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما يمتلكه المنظمة من المعرفة, وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.**

**6- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية .**

**7- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .**

**8- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .**

**9- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .**

**10- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .**

**11 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها .**

**12- تكوين مصدر موحد للمعرفة .**

**13- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية** .

***لماذا إدارة المعرفة:*[[6]](#footnote-7)**

**• التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي ,من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية .**

**• التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.**

**• التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والناتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة .**

**• الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.**

**• تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.**

**• إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.**

**• ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات**

***أهمية إدارة المعرفة:[[7]](#footnote-8)***

**إن تدفق المعرفة في شرايين منظمات الأعمال، بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة رئيسة من وسائل المعرفة الحديثة، وعن طريق بناء قاعدة معلومات مكينة، وقاعدة خبرات فردية وجماعية تفاعلية مستمرة، يسهم بفعالية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح، وفي حلّ المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال المختلفة، كما يساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية والتوفير الاقتصادي، وفي إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، وإعادة تنظيم الهياكل، إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لفترات طويلة ممتدة. ولقد أصبح التعلّم الإلكتروني (الجيل الخامس من التعلّم) متاحاً لأعداد كبيرة من الطامحين إلى زيادة معارفهم وخبراتهم دون تجشّم عناء التعلـّم التقليدي، الذي يتطلب جهوداً ذهنية وعضلية أكبر، مما يزيد من إمكانيات تدفق المعرفة والاستفادة منها بأقلّ زمن وأعلى فاعلية ممكنة.**

***عناصر إدارة المعرفة:***

**المحتوى:**

**وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.**

**التكنولوجيا:**

**وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.**

**العمليات:**

**وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.**

**الأفراد:**

**تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها.**

**بسبب قدرتهم على الردّ السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة و سرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التّكنولوجيّات الحديثة . والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطّريق الذي اُستخدم لإدارة خلق معرفة جديدة .**

***متطلبات إدارة المعرفة:***

**إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ومن ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال، بما في ذلك "الانترنيت" أي شبكة المعلومات الداخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب حاجته.. ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس، بدلاً من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية، بعيداً عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال. كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته، يعدّ ركناً أساساً من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خطٍ موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. فإدارة المعرفة ليست إدارة المعلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.**

***العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة :***

**يمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بما يلي:[[8]](#footnote-9)**

1. **تشخيص المعرفة:**

**عملية التعرف إلى المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية.**

**مصادر المعرفة الداخلية: تتمثل في ما لدى المنظمة من امكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.**

**أما المصادر الخارجية للمعرفة تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة.**

***مصادر المعرفة التنظيمية:***

**ضمنية**

* **الخبراء والمختصون**
* **المعرفة التنظيمية الحالية**
* **المنافسون**
* **رؤية عملاء المنظمة**
* **قواعد البيانات**
* **أرشيف المنظمة**

**صريحة**

1. **توليد المعرفة:**

**من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم ومزهد العمل.**

**إن توليد المعرفة يتمثل بالابتكار وتوليد أفكار جديدة, فالمعرفة والابتكار هو عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصنف مصدراً لمعرفة جديدة.**

**ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة.**

**ولذلك يجب على المنظمة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد.**

**ويتم ذلك من خلال توفير العناصر الآتية:**

1. **الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.**
2. **الشفافية وتقليل الحواجز.**
3. **التكامل بين الخبرات.**

**ومن أنماط توليد المعرفة نجد:**

1. **اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات أو النشاطات المتماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.**
2. **توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل لموقف ما وما نتائج ذلك الموقف.**
3. **توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشافات والتجربة و الإبداع ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.**
4. **الاكتساب: أي شراؤها من خلال شراء الأفراد (المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد)**
5. **الاستئجار: يعني مصدر استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما أو من خلال تقديم الدعم المالي للجامعات أو مراكز البحوث شرط أن تكون المنظمة أول مستخدم تجاري للنتائج التي تجريها هذه الجامعة أو المراكز.**
6. **الموارد المخصصة: يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الفرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.**
7. **الاندماج (الانصهار): دمج الأفراد بعضهم ببعض, بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مستودع جديد.**
8. **التكيف: أي أن عملية تكيف المنظمة مع الصراعات المحيطة بها في البيئتين الداخلية والخارجية يحفزها على توليد المعرفة.**
9. **خزن المعرفة:**

**هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها( لماله من أهمية للذاكرة التنظيمية )و كذلك البحث والوصول والمكان. إن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.**

1. **توزيع المعرفة:**

**هي التقاسم والتشارك في المعرفة من خلال الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتنظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.**

**وهي تعتبر أمراً حيوياً حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.**

**إن عملية نقل المعرفة هو إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.**

1. **تطبيق المعرفة:**

 **الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب.**

**إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة وأنها وإن أياً من العمليات السابقة (توليد, خزن, توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة:**

* **الفرق المتعددة الخبرات الداخلية.**
* **مبادرات العمل.**
* **مقترحات الخبير الداخلي.**
* **اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.**
* **التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين.**

***مراحل تنفيذ إدارة المعرفة:*[[9]](#footnote-10)**

1. **مرحلة المبادرة:**

**• بناء البنية التحتية.**

**• بناء العلاقات الإنسانية.**

**• نظم المكافآت.**

**• إدارة الثقافة التنظيمية.**

**• تكنولوجيا الاتصالات.**

**• بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.**

1. **مرحلة النشر: يكون التركيز على:**

**• تبرير الأفكار.**

**• وضع إجراءات وسياسات التبرير.**

**• استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.**

**• مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.**

**• الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.**

1. **مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على:**

**• التكامل والتمويل المعرفي طبقًا لمستوى متطلبات السوق.**

**• هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.**

**• استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.**

**• اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.**

**• الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.**

1. **مرحلة التكامل الخارجي: يكون التركيز على:**

**• كفاءة إدارة المعرفة.**

**• الشبكات المتداخلة.**

**• التمويل الخارجي.**

**• إدارة التعاون.**

**• المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو.**

**• البريد الإلكتروني.**

**• نظم المشاركة بالمعرفة.**

**• موضوعات التوحيد.**

**• الحصول على معرفة أساسية وشبكية.**

***ما هي الثمار التي تتوقع المؤسسات جنيها من إدارة المعرفة؟***

**§ تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.**

**§ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.**

**§ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.**

**§ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.**

**§ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.**

**§ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.**

***الفوائد التي جنتها بعض الشركات من إدارة المعرفة :***

**استنادا على البحوث والدراسات السابقة تبين بأن كثيرا من الشركات والمؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة وجنت على فوائد كثيرة من ذلك, على سبيل المثال:
• Buchma laboratories وهي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5$% من أرباح الشركة.
• شركة التأمين Texas Instruments اجتازت من سنة 1992 حتى 1994 رضاء العملاء في التوصيل في الوقت المحدد وذلك في تصنيف العميل للمورّدين, كما إنها ادخرت 500 مليون دولار من تكلفت المصنع الجديد بفضل تفعيلها لمعرفة الشركة الذاتية وممارستها الجيدة.
•شركةKaiser Permanent استطاعت الإسراع بدخول وفتح برنامجها التطبيقي بفترة اقل من المتوقع في خططها الاستراتيجية من ستة إلى اثنا عشر شهرا.
\*أن بعض المؤسسات اليابانيّة النّاجحة بدرجة كبيرة مثل هوندا, كانون, متسشيتا, إن إي سي, شارب و كاو قد أصبحت مشهورة**

***العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:[[10]](#footnote-11)***

**بالنسبة للعديدين لا يبدو هناك أي اختلاف بين “إدارة المعرفة” و “إدارة المعلومات”. ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين.**

**و في هذا المجال، يشير دانهام غراي أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، و العمل مع البشر هو إدارة معرفة.**

**إن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق و رسومات التصميم المسند بالحاسوب، و الجداول الإلكترونية، و رموز البرامج. و هي تعني ضمان توفير المداخل، و الأمنية، و الانتقال، و الخزن. و هي تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح و الجلي.**

**في حين أن إدارة المعرفة، من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، و الابتكار، وسرعة الخاطر، و القدرة على التكيف، و الذكاء، و التعلم. و هي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب. و تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، و الابتكار، و العلاقات، و الأنماط، و المهارات، و التعاون و المشاركة. و هي تدعم و تسند التعلم الفردي و تعلم المجموعات. و تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل. و قد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، و تشجيع المحادثة، و المشاركة في المحتوى، و التفاوض حول المعاني.**

**إن الفرص الابتكارية ستخلق من خلال تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور و الحلول البرمجية. و ستتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة، يكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفيدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها.**

**و بناءً على ذلك، فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور. و أخيراً، فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فهما مصطلحان مختلفان. فإدارة المعرفة تعمل في المستوى التجريدي أكثر من إدارة المعلومات. و هذا يجعل ارتباطها الرسمي مع الفوائد و الممتلكات الملموسة صعب التحصيل و التوضيح، و لكن هذا لا يقلل من أهميتها الإستراتيجية بأي شكل من الأشكال.**

***الخاتمة:***

**مما تقدم نرى أنه من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة في عالم اليوم بالقدرة على (إدارة المعرفة) بصورة فعّالة، بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الأداء، والإنتاجية، والجودة، التي تشكّل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد، في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة.**

**وإذا ما أراد العرب أن ينهضوا من كبوتهم الراهنة، وأن يعودوا كما كانوا عبر العصور مصدراً للمعرفة والحضارة، فإن عليهم أن يهتموا أساساً بامتلاك سلاح المعرفة بجميع عناصره، وأن يخرجوا من دائرة استيراد المعرفة والتكنولوجيا ونقلها - وهو ما يفعلوه منذ أكثر من مائة عام - إلى حيّز تطويع التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة مصالحهم الحيوية، ومن ثم الانتقال إلى إنتاج المعرفة وصناعة التكنولوجيا وتطويرها.. ولا نعتقد أن العرب عاجزون عن ذلك، فالأدمغة العربية المهاجرة هي التي تسهم في الإنجازات العلمية والتقنية العالمية الهائلة، وهي قادرة في حالة إيجاد البيئة العربية الملائمة لإبداعها أن تنهض بالواقع العربي المعرفي وأن تضعه على سكة التقدم والتنمية، واللحاق بركب التطور العالمي.. وكل ذلك بحاجة إلى معرفة وإلى إدارة معرفة سليمة وراسخة..**

***المراجع :***

**1. تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء- تقدم توثيق سريع على باسروة بإشراف سليمان الفارس – 2006 - 2007**

**2.مرافعة ماجستير إعداد الطالبة وهيبة حسين داسي - إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - إشراف الدكتور عيسى ملدعون - 2006 – 2007**

**4. الانترنيت:**

[**http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=6766**](http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=6766)

[**http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36**](http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36)

[**http://www.kisr.edu.kw/webpages/km\_newsletter/km-a-newsletter01.htm**](http://www.kisr.edu.kw/webpages/km_newsletter/km-a-newsletter01.htm)

[**http://www.arado.org.eg/AradoPublications.asp?Action=Details&id=121**](http://www.arado.org.eg/AradoPublications.asp?Action=Details&id=121)

[**http://www.scribd.com/doc/954053**](http://www.scribd.com/doc/954053)

[**www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html**](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html)

[**http://www.al-moharer.net/moh211/melhes211.htm**](http://www.al-moharer.net/moh211/melhes211.htm)

1. [**http://www.scribd.com/doc/954053**](http://www.scribd.com/doc/954053) [↑](#footnote-ref-2)
2. مرافعة ماجستير إعداد الطالبة وهيبة حسين داسي - إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - إشراف الدكتور عيسى ملدعون - 2006 – 2007 [↑](#footnote-ref-3)
3. تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء- تقدم توفيق سريع على باسروة بإشراف سليمان الفارس – 2006 - 2007 [↑](#footnote-ref-4)
4. [www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html) [↑](#footnote-ref-5)
5. مرافعة ماجستير إعداد الطالبة وهيبة حسين داسي - إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - إشراف الدكتور عيسى ملدعون - 2006 – 2007

[**www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html**](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html)

 [↑](#footnote-ref-6)
6. [**www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html**](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html) [↑](#footnote-ref-7)
7. <http://www.al-moharer.net/moh211/melhes211.htm> [↑](#footnote-ref-8)
8. **مرافعة ماجستير إعداد الطالبة وهيبة حسين داسي - إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - إشراف الدكتور عيسى ملدعون - 2006 –**200**7**  [↑](#footnote-ref-9)
9. [**www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html**](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html) [↑](#footnote-ref-10)
10. [www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html](http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html) [↑](#footnote-ref-11)