**الجمهورية العربية السورية**

**وزارة التعليم العالي**

**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة الأعمال**

**إدارة المعرفة**

**إعداد الطالب:حسن معروف**

**إشراف أ.د:سليمان الفارس**

 **مقدمة:** ظهر في أواسط التسعينات من القرن الماضي عدد من النظم، شملت التدريب وإدارة التوثيق واتصالات المنظمة والتقدم التقني التي مكنت إدارة المعرفة من أن تكون نظاما مستقلا بذاته،ففي عام 1995 تم التأكيد على أن إدارة المعرفة نظام منظمة مميز،فنظام إدارة المعرفة الجيد،هو الذي يدمج معه ثقافة المنظمة،وإن المنظمة التي تنفذ هذا النظام لأول مرة،يجب أن تبيحه لعامليها،كما يجب التأكد من أنهم لا يستخدمونه فحسب،بل يسهمون فيه ويغذونه أيضا فمع نظام إدارة الجيد،يكون العمل أكثر تحديا ويمّكن الأفراد من التركيز على حل المشكلات ، فهذا النظام يمكن أن يعزز الميزة التنافسية إذا حسن استخدامه،وفي حال استخدامه من قبل أفراد غير مؤهلين ،فإن ذلك يقود إلى كارثة . إن المشكلة التي قد تواجهها الإدارة هي تطوير إدارة المعرفة وتكاملها،وتتمثل في وضع نظام فاعل لإدارة المعرفة ،يتم ربطه بشكل مركب مع سلسلة من النظم الفرعية في المنظمة التي تعد كل واحدة منها معقدة بحد ذاتها ،وغالبا سوف يعتمد ذلك على تقانة المعلومات ،والمكونات الأساسية الداخلية في نظام إدارة المعرفة.

 **هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟**

لعقود خلت كانت مشكلة الباحثين أو الساعين إلى العلم والمعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة ،إما بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول غليها ،وكانت المكتبات العالمية والمحلية والموسوعات والأرشيف والتقارير والدراسات المتنوعة هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومة واقتنائها

 ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة تغير الحال ،وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة ،وبخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وخلال العقد الأخير ،وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة ،ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة. انطلاقا من هذه النظرية الشمولية للمعرفة في عالم اليوم ،يصبح من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة ،بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة.  **تعريف إدارة المعرفة:**

إدارة المعرفة هي انضباط أكاديمي لإدارة العمليات المنظمة حيث تعالج كيفية استخدام الأشخاص للمعرفة المبادئ، العمليات، التكنولوجيا والتدريب لرفع الرأسمال الفكري للمنظمة من خلال زيادة تتبع المعرفة والتعليم التنظيمي والابتكار والأداء.

إدارة المعرفة:هي إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي.

إدارة المعرفة:هي عمليات منظمة من الاكتشاف،الاختيار،التنظيم،التقنية،وتقديم المعلومات بطريقة تساعد العاملين على تحسين وفهم المنطقة المحددة لاهتماماتهم.

أن نشاطات إدارة المعرفة المحددة تساعد المنظمات في التركيز على اكتساب وترتيب واستعمال المعرفة لحل المشاكل كما تساعد في التركيز على التعليم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

**علاقة المعلومات بالمعرفة:**

هناك علاقة معقدة بين المعلومات والمعرفة تتمثل في:

* المعلومات هي صلة بين المعرفة وملاحظة الظواهر.
* المعلومات تزود وتدعم المعرفة.
* المعلومات هي مقدار من المعرفة.
* المعلومات هي المعرفة المفيدة والمستعملة. **التحول من اختصاصي المعلومات إلى مدير المعرفة:**

يجب أن يمر اختصاصي المعلومات بعدة مراحل حتى يصل إلى مهمة مدير المعرفة.

1. الاستشاري: كان دور المكتبين يقتضي عملا أقل من جانب العمل المرجعي أو عمل بحوث نيابية عن المستفيدين والكثير من الاستشارات وهذا الدور يتطلب دعم عن بعد للمستفيدين وللمدراء في المنظمات.
2. المحلل: بعض أخصائي المعلومات شعروا أن دورهم كلن يتطلب ازدياد القيمة المضافة لشكل التحليل وترجمة المعلومات التي فدمت للمستفيدين.

 3- المدرب:عندما كان البحث ينظم ويقاد على مستوى المستفيدين فإن أغلب الآراء جاءت بأن تدريب المستفيدين يلعب دورا ملحوظا في أداء عملهم وإضافة إلى التدريب فهناك نشاطات أخرى تتضمن تسهيل المساعدة لأي مستفيد يستطيع الصول إلى المعلومات. 4- مدير محتوى الإنترنت:مع إدخال البيانات الخارجية إلى الإنترنت المشتركة فإن الوظيفة الرئيسية لأخصائي المعلومات هي إدارة محتوى الإنترنت حيث تسهل الوصول إلى المعلومات بواسطة هذا النظام. 5- المخطط والمسوق:البيانات المدخلة تمثل قوة لأخصائي المعلومات ليصبحوا مطورين ومخططين إضافة إلى مسؤولية إعداد وتجهيز المعلومات وخدمات توصيل الإستراتيجيات.

6- مدير معرفة المؤسسات يزداد التعرف على المعرفة كمصدر إستراتيجي قيّم ونافع استطاع أن يزيد من أهمية أخصائي المعلومات وكنتيجة لذلك فإن بعض الأخصائيين تنبؤا بدمج لكل وظائف المعلومات تمثل المكتبة ،إدارة قواعد البيانات،التنافس ،ودمج كل هذه الوظائف بوظيفة واحدة ،ووجود مدير المعرفة هو التمكن من خلق قيمة للمؤسسة من خلال تسهيل الوصول إلى مستوى عالي من المعلومات ومن خلال عمل للعاملين وأفكارهم المشتركة المستخدمة في البنية التحتية المشتركة. **آلية عمل إدارة المعرفة:**

تتم إدارة المعرفة في المنظمات بناء على مستويات العمل في المنظمة كافة ففي المستوى الأعلى وهو المستوى الاستراتيجي تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حاليا والمعرفة التي تحتاجها للأعمال المستقبلية أما في المستوى الأوسط و هو المستوى التكتيكي فتهتم المنظمة بتعريف وصياغة المعرفة المتوافرة واستحصال معرفة جديدة لاستخداماتها المستقبلية واستحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعالة للمعرفة في المنظمة ،أما في المستوى الأدنى وهو المستوى التشغيلي فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية من قبل الأفراد الذين يحتاجون إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب .

**مسارات إدارة المعرفة:**

المسار الأول:هو إدارة المعلومات ،حيث يمتلك الباحثون أو المهنيون في هذا الحقل تعليم في مجال معين وعلم المعلومات وذلك ضمن بناء أنظمة المعلومات الإدارية والذكاء الاصطناعي وإعادة الهندسة وجماعات العمل . المسار الثاني: هو إدارة الأشخاص حيث يمتلك الباحثون والمهنيون في هذا الحقل تعليمهم في مجال الفلسفة وعلم النفس والسيكولوجيا أو إدارة الأعمال وذلك ضمن التقدير والتغيير وتحسين المهارات الفردية البشرية والسلوك.

**مستويات إدارة المعرفة:**

المستوى الأول (المنظور الفردي)حيث التركيز على البحث والممارسة ويكون في الفرد.

المستوى الثاني(المنظور التنظيمي)حيث التركيز على البحث والممارسة ويكون في المنظمة.

**عوامل نمو إدارة المعرفة:**

لاحظت الشركات الحديثة أهمية المعرفة وما لها من فائدة في المنافسة ولذلك فإن أية طرق وأساليب تضع على عاتقها نمو المعرفة وتوزيعها هي مفاتيح للنجاح في يومنا هذا و هناك عوامل متنوعة ساهمت في نمو إدارة المعرفة والاهتمام منها نميز منها:

-تعجيل خطوات التغيير-ازدياد احتكاك الموظفين – النمو في النطاق التنظيمي – التكامل المعرفي – الزيادة في تشبيك المنظمات – كثافة معرفية نامية – الثورة في تقنيات المعلومات

**الإطار العام لإدارة المعرفة:**

حدد بعض الأخصائيين إطارا عاما لإدارة المعرفة يغطي أربعة جوانب رئيسية هي:

1. 1- تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة أي ما هي الموارد؟ وما الذي تحتويه؟ وما طبيعة استخدامها؟ وما هي الهيئة التي تتوافر بها؟ وما مدى توفر المداخل إليها؟ 2- تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة وما هي فرص استخدام موارد المعرفة؟ وما هو أثر استخدامها؟ وما هي معوقات استخدامها في الوقت الحاضر؟ 3- تحديد ما هي النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام أفضل للمعرفة؟كيف نخطط للنشاطات التي سنستخدم من خلالها موارد المعرفة؟ وكيف نقوم بهذه النشاطات؟ 4- مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة هل استخدام المعرفة يضيف قيمة جديدة ؟ هل يخلق استخدام المعرفة فرصا جديدة؟

**إستراتيجية إدارة المعرفة:**

1. 1- تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام وأهداف واستراتيجية المنظمة. 2- تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي. 3- تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي وتحليل للأدوار الفردية . 4- تحديد مشاكل المعرفة وفرصها. 5- من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة. 6- تصميم وتطوير وتطبيق الاستراتيجيات والحلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة. **نشأة إدارة المعرفة:** يعد حقل إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبيا، وعلى المستوى التطبيقي إذ لم يتم الاعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية ، وذلك بعد ان وضع بعض المقاييس لها وتنامي الوعي بالفوائد المحققة من تطبيقها،ففي نهاية القرن العشرين وجّه الانتباه إلى هذا الموضوع ، وذلك لأن المكونات الداخلية في إدارة المعرفة احتاجت في حينها إلى إعادة ترتيب القيمة التي سيتم الاستفادة منها في السوق وتلبية احتياجات الزبون، ومواجهة التغيرات السريعة الحاصلة ،وظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة بسبب النمو المتزايد والحاجة إلى تشخيص الهياكل التنظيمية غير المرنة التي لا يمكن أن تتأقلم مع التغير السريع في السوق ومن أهم الطرائق التي حفزت نشوء إدارة المعرفة هي الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات، ويعد (دون مارشاند) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعا في وضع إدارة المعرفة على الخريطة على نحو ما ، بينما تميزت منظمات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة ،كما قامت الشركات اليابانية بدور هام في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقاتها. وإن نشوء إدارة المعرفة وتطورها كانا محصلة مجموعة من العناصر وهي: - التفكير الفلسفي النظري. - وجهات نظر التربويين وقادة الأعمال. –دور القوى الاقتصادية في تكوين المعرفة. –إعادة هندسة العملية الإدارية. – إدارة الجودة الشاملة. - إدارة المعلومات. - رأس المال الفكري والموجودات الفكرية. - المنظمة المتعلمة. – ثقافة المنظمة . كما أن (ديماتيا و أودر)رأى من خلال دراسته أن مفهوم إدارة المعرفة قد نشأ فعليا بسبب: 1- الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات خلال فترة الثمانينات وذلك لتقليل التكلفة وتعظيم الأرباح إلا أن التصغير كان يفقد المنظمة جزء من معرفتها ،مثلا برحيل الموظفين أصحاب المعرفة المتراكمة مما دفع المنظمات إلى تبني سياسة إدارة المعرفة فكرا وتطبيقا من أجل الحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها خلال عملهم. 2- التطور التكنولوجي: حيث كان للتطور التكنولوجي دورا كبيرا في الأهمية المتزايدة التي اكتسبها مفهوم إدارة المعرفة ، وذلك من خلال اتجاهين هما: - الانفجار الهائل في نمو مصادر المعلومات. - تسارع الخطر في التغيرات التكنولوجية. وهنا يرى (ديماتيا و أودر) أن إدارة المعرفة هي محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات من أجل تجميعها، واستخدامها في زيادة معرفة الأفراد. وخاصة أن التطور الكبير جعلنا نشعر أننا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق الكبير للمعلومات. **مفهوم إدارة المعرفة:** تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لمشاربهم الفكرية وللغرض من الدراسات والبحوث التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع، وبالتالي من الصعب وجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا لإدارة المعرفة.وبالتالي تم تصنيف مفهوم إدارة المعرفة تبعا لتصنيفات الكتابات المعاصرة وهي: **التصنيف الجدلي:** تشير الكتابات الجدلية إلى أن قاعدة معرفة المنظمة تعد ضرورية للأداء والفاعلية التنظيمية، ويشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا الاتجاه إلى أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية،ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. **التصنيف الوصفاتي (الإرشادي):** إن الكتابات الوصفاتية مثل تهتم بالطرق التي يجب أن تدير بها المنظمات قاعدتها المعرفية، وتقترح هذه الكتابات أن الاعتماد على نظم تقانة المعلومات،يمكن أن تقدم طرائق فعّالة لإدارة موجودات المعرفة. وتعرف إدارة المعرفة وفقا لهذا الاتجاه بأنها عملية إدارة المعلومات المخزونة في المنظمة بصورة نظامية وكفوءة. **التصنيف الفلسفي:** اختلف التصنيف الفلسفي عن الجدلي والوصفاتي، حيث إهتم التصنيف الفلسفي بالقضايا الموجهة،كطبيعة المعرفة في المنظمات ومكانتها في النظرية المعرفية، وذلك نظرا لكثرة الكتابات التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي،فإدارة المعرفة وفقا لهذا الاتجاه لا تدور فقط حول موجودات المعرفة،من أسواق ومنتجات بل بالإضافة إلى ذلك إدارة العمليات التي تفوق ما هو مطلوب من هذه الموجودات.وتعرف إدارة المعرفة وفقا لهذا الاتجاه بأنها عملية نظامية للحصول على المعرفة وتوصيلها للأفراد الذين يمكن أن يستخدموها.
2. **أهمية إدارة المعرفة:** ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول المنظمات نفسها إلى منظمات خلاقة للمعرفةن وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستشماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة، وخاصة أن الاقتصاد هو اقتصاد قائم على المعرفة أو متجه نحوها،وهو الاقتصاد الذي يتم فيه الحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموجودات غير الملموسة، وإن هذا الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وإدراك المعرفة يتزامن و يعتزز في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم: