

تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة

ط.د. عطية خديجة

المركز الجامعي افلو، الجزائر
attiakhedidja@gmail.com

د.عروف راضية

جامعة تيسة، الجزائر
aroufradia@yahoo.fr

Received: May 2018

Accepted: July 2018

Published: September 2018

ملخص: تعتبر إدارة المعرفة ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في منتصف التسعينيات، ذلك أنها ترتبط بالعمليات الداخلية للمنظمة وتساهم في اكتشاف وخلق المعرفة وتوزيعها والاستفادة منها كما أن هذا المفهوم يرجع إلى الأصول الفكرية، وهي الأصول الفريدة والهامة في المنظمة. كما أن المنظمات التي يعتمد في تسييرها على المعرفة، والتي تصب اهتمامها على مختلف عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، تتسم بخصائص تميزها عن المنظمات التقليدية، هذه الخصائص والميزات تتعلق إلى حد كبير بتحسين خبرات وكفاءات مواردها البشرية لتحقيق وتنمية الإبداع والابتكار في هذه المنظمات بما يمنحها ميزة التعلم المستمر فتصبح منظمة متعلمة. ومن خلال هذه الورقة البحثية ستناول موضوع إدارة المعرفة كأحد الأساليب الحديثة التي تحتم بإدارة وبناء المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة.

Abstract:

Knowledge management is a modern and complex phenomenon that began to be developed in the mid-1990s. It is related to the internal processes of the organization and contributes to the discovery, creation and distribution of knowledge. This concept is due to the intellectual assets, which are unique and important assets in the organization. In its knowledge management, which focuses on various knowledge management processes and strategies, with characteristics that distinguish them from traditional organizations, these characteristics and features are largely related to improving the expertise and competencies of their human resources to achieve and develop creativity and innovation in it. These organizations give them the advantage of continuous learning and become an educated organization. Through this paper, it will address the issue of knowledge management as one of the modern methods of managing and building an educated organization.

Keywords: knowledge, knowledge management, learning organization.

مقدمة:

يتسم عالم اليوم بالقدرة المتنامية للمنظمات على استيعاب واستخدام المعرفة، وكذلك الدور المتنامي للمعرفة في نجاح هذه المنظمات وتحولها إلى منظمات تعمل في اقتصاد علمي جديد يركز أساسا على المعرفة، فالمعرفة أصبحت موردا إستراتيجيا، وأحد المكونات الهامة للموارد غير المادية في المنظمات.

ولما كانت المعرفة نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية من خبرات بشرية وامكانيات مادية وتقنية ووسائل بحث وتطوير ودراسات، فإن اكتساب المعرفة على مستوى المنظمة يتطلب الارتكاز

على هذه المكونات ما يستدعي توفر الشروط لتبادل، تخزين المعارف ونقلها لأجل استعمالها والاستفادة

منها وهي الخصائص التي تتوفر في المنظمة الساعية إلى التعلم. ومن هنا تبرز لنا إشكالية بحثنا والتي تترجم في السؤال الجوهرى التالي:

كيف يساهم تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة؟

وتفصيلا لما ذكر أعلاه يكون من الملائم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: إدارة المعرفة المفهوم والنشأة؛
- ✓ المحور الثاني: عمليات، مداخل، نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة؛
- ✓ المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.

المحور الأول: إدارة المعرفة المفهوم والنشأة

لقد أصبحت المعرفة أحدث عوامل الإنتاج وأحد العوامل الأساسية لإنشاء الثروة، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة وبالتالي تزايد الاستثمار في الموارد القائمة على المعرفة، هذا التحول إلى المنظمات القائمة على المعرفة أدى إلى الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وبالتالي تبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة.

أولا: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاندا (*Don Marchand*) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، بإعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات،¹ حيث اتفق العديد من المؤلفين على أن المستقبل هو للأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة ويقول *Drucker* في تعريفه لعمال المعرفة "*Knowledge Workers*" هي المعرفة التي يتم استخدامها في الإنتاج "و أن عمال المعرفة هم أحد أعظم الموجودات في المنظمة،² كما أن *Drucker* تنبأ إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، حيث أكد على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية كما أن (*Senge*) ركز على المنظمة المتعلمة كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، كما أنه في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (*Edward freigne BAUN*) إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة "*Knowledge power*" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد أطلق عليه هندسة المعرفة "*Knowledge Engineering*" ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس وبدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.³

وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 9% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وكذلك تطوير مبادئ وقوانين وأساليب وممارسات إدارة المعرفة وهذا ما نجد من خلال:

* منتديات المعرفة: التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في نادي الياهو (KM Yahoo !club) ، والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة.

* مؤتمرات إدارة المعرفة: والتي أصبحت تزايدت في كل مكان مثل المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس، المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة في واشنطن... الخ.

* مجالات إدارة المعرفة: لقد تكاثرت الدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة.

* تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة: حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة.

* الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة: مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.

* مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية.

* شهادات في إدارة المعرفة: تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة، ومركز تكنولوجيا المعرفة في جامعة نوتنكهام.

* بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

1- تعريف المعرفة:

- المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة،⁴ وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.

- المعرفة هي توليفة من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها⁵.

- المعرفة تعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها،⁶ كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر.

2- تعريف إدارة المعرفة:

لقد أجمع العديد من الباحثين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة، ما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف للعديد من الباحثين في هذا المجال نذكر منها:

- إدارة المعرفة: مصطلح يستند على فكرة أن الموارد الأثمن في المنظمة هي معارف أفرادها.⁷

- إدارة المعرفة: هي العملية التي يمكن من خلالها استخراج قيمة من الموجودات الفكرية للمنظمات.⁸

-إدارة المعرفة: هي عملية محدد ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق فعالية وأكثر إنتاجية في عملهم.⁹

-إدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل هذه المعلومات العامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الاستراتيجي.¹⁰

انطلاقاً من جملة التعاريف هذه يمكن القول أن إدارة المعرفة ظاهرة حديثة ومعقدة تقوم على فكرة أن الموجودات الفريدة والهامة في المنظمة هي معارف أفرادها، وهي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بالعمليات الداخلية في المنظمة وتساعد على استخراج قيمة من موجوداتها الفكرية حيث تعمل على اكتشاف، خلق المعرفة ونشرها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي... الخ.

3- أهمية إدارة المعرفة:

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتفاعل ويتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، فضلاً عن أنها تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

يمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - ✓ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 - ✓ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - ✓ تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - ✓ تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- كما أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا،

- ✓ وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ✓ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ انه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقل.
- ✓ يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعمليات والمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون حاجة إلى مراقبة الجودة.
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة وبالتالي فهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر ايجابية.
- ✓ يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يعمل كل منهم لمعرفة المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم.
- ✓ يميل الموظفون على البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر كفاءة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- ✓ تصبح قدرة المنظمة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات واستجابات ذات نوعية أعلى.

ثانياً: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

1-أهداف إدارة المعرفة:

- ✓ إن أهداف إدارة المعرفة تتنوع وتختلف تبعاً للجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أنها تسعى من خلال تحقيق أهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها، وتبعاً لذلك فإن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الآتي:
- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ✓ تحسن 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 بفعالية أكبر.
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ✓ تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ✓ حماية المعرفة في المنظمة.
- ✓ تحديد المعارف والكفاءات في المنظمة وفي بيئتها.

- ✓ تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
- ✓ اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المنظمة وتشجيعها.
- ✓ تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
- كما أن إدارة المعرفة تهدف إلى:
- ✓ توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
- ✓ المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- ✓ تمكن إدارة المعرفة من رفع أداء الموظفين.
- ✓ إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.
- بالإضافة غلى ذلك تهدف إدارة المعرفة إلى:
- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- ✓ بناء قواعد المعلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- ✓ تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- ✓ نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ✓ تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي 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.
- ✓ جذب الرأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تطوير عملية الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات مبتكرة باستمرار.
- ✓ نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

2-عناصر إدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه¹¹ ، وتشتمل هذه العناصر الرغبة أو الحاجة إلى:
- ✓ الحصول على فهم أفضل حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة.
 - ✓ تقليل الوقت والجهد في البحث عن المعلومات والوثائق.
 - ✓ تجنب تكرار الأخطاء والازدواجية في العمل.
 - ✓ التقليص من مدة الإجابة على الأسئلة التي تطرح بشكل متكرر.
 - ✓ تحسين نوعية وسرعة اتخاذ القرارات الهامة.

اقترح (Michael H. Zack) أربعة عناصر لإدارة المعرفة وهي: العمليات (Process) ، المكان (Place)، الغرض (Purpose)، المنظور (Perspective) ، وذلك على النحو التالي:¹²

أ -العمليات: تتجه المنظمات المبنية على المعرفة إلى تطبيق المعرفة المتاحة بفعالية وإيجاد معرفة جديدة باستمرار، والهدف من هذه العملية هو التأكيد من أن المعرفة المطبقة في جزء معين من المنظمة تطبق بالمثل على الأنشطة التي تمارس في الأجزاء الأخرى منها، وكذلك التأكيد من أن المعرفة يتم مشاركتها بمرور الوقت كي تنتفع بها المنظمة. وأن المنظمة تستفيد من خبراتها السابقة، كما أنها توفر فرصا وحوافز التدريب والتعليم.

ب -المكان: ويشير إلى حدود المعرفة، والذي عادة ما يتحدى الحدود القانونية التقليدية للمنظمة.

فالمعرفة يتم خلقها ومشاركتها من خلال التفاعلات اليومية مع العملاء والموردين، وحتى المنافسين، فالمنظمات يجب أن تسعى للحصول على المعرفة أينما كانت وأن تتحالف مع أي طرف يمكن أن يساعدها في تعلم ما تحتاج إليه من معارف وخبرات.

ج -الغرض: ويشير إلى استراتيجية التعامل مع المعرفة، وحتى في أكثر عمليات إدارة المعرفة فعالية لا يوجد ضمان أن أداء المنظمة سوف يكون أفضل من أداء منافسيها. فالمنظمات المبنية على المعرفة تدرك أن المعرفة تعتبر موردا استراتيجيا مهما. وتتساءل ما الذي تحتاج إلى معرفته لصيانة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ؟ وما الذي تعرفه ؟ وما الذي يعرفه المنافسون ؟ وأن الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما تحتاج أن تعرفه المنظمة يجب أن يلقي اهتماما داخليا من خلال دراسة نقاط القوة والضعف التنظيمية وأن الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما يعرفه المنافسون يجب أن يلقي اهتماما خارجيا من خلال دراسة الفرص والتحديات ويجب أن تسعى المنظمات لسد هذه الفجوات الداخلية و الخارجية بطريقة أسرع و أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين.

د -المنظور: بصرف النظر في طبيعة ما تقدمه المنظمة من منتجات يجب أن يكون لديها صورة ذهنية مهمة بالمعرفة في حد ذاتها. فيجب أن تأخذ المعرفة في الحسبان في كل جانب من جوانب عملياتها، وأن تعامل كل نشاط باعتباره فرصة محتملة لتدعيم وتعزيز ما لديها من معرفة.

ويجب أن تستخدم المعرفة على أنها معيار أولي لتقييم كل عملياتها وأنشطتها الداخلية وأن توجه كل أنشطتها نحو تعلم المزيد عن العملاء.

ثالثا: متطلبات إدارة المعرفة وعوائق تطبيقها

1-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب هيئة مختلف المستلزمات التنظيمية والبشرية وكذلك المادية من أجل تحقيق أفضل استفادة ممكنة من المعرفة لأن عدم هيئة بيئة المنظمة يؤدي إلى تطبيق غير سليم لتقنيات وآليات إدارة المعرفة، ما ينجم عنه آثار سلبية.

1-1-الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة. بظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها أو بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى¹³.

1-2- القيادة الإدارية: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة والتي تمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة

وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

1-3- متطلب التكنولوجيا: توافر البنية التحتية اللازمة المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

1-4- الموارد البشرية: إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولا واستخدام تلك المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ثانيا، وفهم نتائج الاستخدام ثالثا. فالتغير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

1-5- المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفاتها عن كيفية الحصول على المعرفة، وإعادة استخدامها، وتحديد الوسائل، الطرق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة¹⁴.

1-6- المتطلب الاجتماعي للمعرفة: يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة

1-7- العامل الثقافي: يعتبر العامل الثقافي مهم لما له من دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد، العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين التي تدعم المعرفة.

1-8- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذا يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة.

1-9- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل منظمة زبائنها وقيمهم المنظمة وتكون المنظمة نفسها زبون لدى منظمة أخرى. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وتجاه المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة.

2-عوائق تطبيق إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل أي منظمة تصاحبه مجموعة من العوائق والمشكلات سواء أثناء أو قبل تطبيق إدارة المعرفة، والتي نذكر منها ما يلي:

2-1-العزلة: قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلائم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه وهنا تبرز ضرورة و أهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.

2-2-عدم توفر الكادر البشري المؤهل: عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

2-3-عدم توفر البنية التحتية اللازمة: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

2-4-الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

المحور الثاني: عمليات، مداخل، نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من الموجودات الهامة والفريدة في المنظمة، والمصدر الأكثر حيوية في تحقيق القيمة المضافة وكذلك إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المنظمات القائمة على المعرفة، أدى إلى ضرورة الاهتمام بعمليات، استراتيجيات إدارة المعرفة كما أدى إلى تنوع مداخل إدارة المعرفة ونماذجها.

أولا: عمليات إدارة المعرفة

يشير مفهوم عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية ومختلف الأنشطة الفرعية للحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتصنيفها، وتقييمها، وحزنها، وإتاحة الوصول إليها، والاستفادة منها، وتحسينها، وحذفها عندما تصبح عديمة الفائدة.

كما تقدم عمليات إدارة المعرفة العناصر اللازمة التي تؤدي إلى فهم وتوضيح إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه. وبهذا الصدد يحدد بعض المتخصصين العمليات التي تقوم بها إدارة إدارة المعرفة فيما يلي: إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديد ماهيتها للوصول إلى معرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة، وتنقيحها، وحفظها) ثم الإدارة العملية لها (تقييمها ومراجعتها وتوضيح ملاءمتها ودقتها)، وأخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة في أي وقت وفي أي مكان).¹⁵ يتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وبهذا الشأن يمكن عرض أربعة مقاربات:

✓ المقاربة الأولى: قدمت *Verna Allee* أربعة عمليات معرفية (خلق المعرفة، توليدها، حيازتها، مزاجتها) أثناء مناقشتها ديناميكية المعرفة، وتكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية، بمعنى أن المعرفة، بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.

✓ المقاربة الثانية: هي لمنظمة *Arthur Andersen* للاستشارة في الأعمال، والتي قدمت أداة تقييم لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة هي تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وخلقها. وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها، وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس للنتائج.

✓ المقاربة الثالثة: قدمها *Davenport*، تؤكد على أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ننسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات العمل والعمليات سيرورات المعرفة في خلق المعرفة ونشرها وتنظيمها، وتطبيقها، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

✓ المقاربة الرابعة: وهي مقاربة *Nonaka & Takeuchi*، الجديرة بالذكر حيث أكد أن خلق المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية، ويعتمدان على تعريف أربعة أساليب لتحويل المعرفة وهي:

- من الضمنية إلى الضمنية: تشتمل هذه العملية التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة وتعد نوعا من التفاعل الاجتماعي ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية بالتفاعل المباشر مع الآخرين بدون استخدام اللغة وبالتالي يكون مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة.

- من الضمنية إلى الظاهرة: أكثر من لفظ أطلق على هذه الحلقة التصريح، الإظهار، التجسيد،

العلانية، الإخراج... الخ وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الإنسان من مخزون المعرفة معلوما لدى الآخرين وهذه العملية تمثل التعبير الذاتي عن المعرفة لفظا، (ترجمة المعرفة الضمنية بأي وسيلة تأخذ صورة من صور التواصل الإنساني) رموز، مفاهيم، نماذج...)

- من الظاهرة إلى الظاهرة: نحن هنا أمام معرفة بثها أصحابها فأصبحت متاحة على مصادر شتى، وهذه العملية تتخذ شكل المزاجية بين هذه المصادر، والدمج بين مفردات المعرفة بغية الوصول إلى معرفة جديدة.

- من الظاهرة إلى الضمنية: وهي عملية تمثيل المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، وذلك بضم المعرفة أو بالتعلم وحيارة الخبرة، ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا " بالتعلم عن طريق العمل " وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي (الضمنية إلى الضمنية) وإخراج الضمنية إلى الظاهرة والدمج (الظاهرة إلى الظاهرة) ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية، تصبح أصولا قيمة، ولكي تصبح المعرفة الضمنية ظاهرة يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانيا في صورة وثائق أو أدلة أو قصص شفوية.

بالإضافة إلى هذه، يوجد عدد كبير من المقاربات والأعمال الأكاديمية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة.

ثانيا : مداخل إدارة المعرفة

إن تنوع مداخل إدارة المعرفة يعود أساسا إلى اختلاف وجهات نظر المنظمات إلى المعرفة فلكل منظمة نظرتها الخاصة إلى المعرفة، إلا أنه ورغم تنوع وتميز هذه المداخل عن بعضها، يمكن إيجاد ترابط فيما بينها.

فيما يلي نستعرض ثلاث مداخل أساسية لإدارة المعرفة وهي: مدخل الرفع، مدخل التوليفة، مدخل الابتكار.

1-مدخل الرافعة: وهي المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات¹⁶ والتي تشمل:
-القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار.

-التشبيك الفائق: وهو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل المنظمة أو خارجها، وهو المقياس لكيفية عمل الحواسيب والأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال والتقسام للمعلومات بينها بدون تدخل أي طرف بشري وقانونه الأساسي هو قانون متكالف وهو النسخة الجديدة من قانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب مع مربع الأجهزة العاملة عليها.

-برمجيات التطبيق: وهي التي استخدمت في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق ولا زالت.

2-مدخل التوليفة: هذا المدخل يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للإستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع. وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة في استخدامات مغايرة، واستخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يتركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو سيعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

3-المدخل الابتكاري: يقوم هذا المدخل على إنشاء معرفة جديدة كما في توليد براءات إختراع جديدة أو حقوق مؤلفين أو إدخال منتجات وخدمات جديدة تكون مادة لتراخيص وامتيازات جديدة، فهو مدخل إنشاء المعرفة الجديدة وحسب حلزونية المعرفة لنوناكا "**Nonaka**" يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينات العمليات المعرفية وإنما هي نشاط خلاق وبناء لإنشاء المعرفة الجديدة. إن الابتكار الذي يعتبر المصنع الحقيقي لمعارف المنظمات يجب أن يكون هو العمل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة لأنه ليس فقط المولد للمنتجات والخدمات الجديدة وإنما مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في الأمد البعيد.

المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة

في ظل الاقتصاد المعرفي و تتجدد وتغير المفاهيم الإدارية نحو المعرفة والمعلومة والأفكار اتضحت أهمية تغير المنظمات من طبيعتها التقليدية إلى منظمات ساعية للتعلم مستعينة بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

أظهر الأدب المنشور مسميات أخرى للمنظمة المتعلمة مثل: المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر، والمنظمة العارفة، والمنظمة المفكرة. ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمنا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة. إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد المفكر بيتر سينج **Peter Senge** في كتابه الشهير "الضابط الخامس **The fifth Discipline**" عندما حول النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسة عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي، والتي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها، اسم المنظمة المتعلمة.¹⁷

وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف والرؤى الجديدة".¹⁸ ويعرفها سينج بأنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا".¹⁹

كما تعرف أيضا بأنها "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل".²⁰

كما عرفت أيضا بأنها: "المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم".²¹

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة جملة من الميزات والخصائص التي جعلتها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، ويمكن إجمالها فيما يلي:²²

1. أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
2. أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتضمن التنوع، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين. وعليه فإنها منظمة تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان وثق بمقدرات العاملين، بمعنى آخر فهي منظمة تعمل على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين وتمكينهم في مجال العمل.
3. أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى العلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
4. أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير التنظيمي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة ويزيد من فرص النجاح. ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان مهمان من أنشطة المنظمة المتعلمة:

أ. حل المشكلات نظميا، ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة أكثر من اعتماده على التخمين، كما يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية.

ب. التجريب الخلاق، ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي.

5. أنها منظمة تتعلم باستمرار، وتعني هذه الخاصية اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة بغرض الارتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم في أداء العمل.

ويرتبط بخاصية التعلم المستمر نشاطان من أنشطة المنظمة المتعلمة، وهما:

أ. التعلم من التجارب الماضية، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها على نحو نظمي وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاستفادة منها.

ب. التعلم من الآخرين، ويعني ذلك تعلم الممارسات الأفضل من الأفراد الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، ومن البيئة الخارجية بالنظر إلى المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة بغرض الحصول على أفكار ووجهات نظر جديدة في أداء الأعمال.

6. أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها، و تعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف وبين الأفراد جميعهم، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في هذا المجال.

7. أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة إلى المنظمة المتعلمة

بالرغم من وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، إلا أن العديد من الدراسات حول هذا الموضوع لم تتناول أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة.

وحيث إن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها، للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هي البداية للتعلم التنظيمي، حيث يمكن القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة التعلم التنظيمي.

ولما كانت منظمة التعلم تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المنظمة أو توليد المعرفة من داخل المنظمة.

وبالتالي فإن بقاء المنظمات يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول معرفية.

- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.
 - إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة.
 - وعليه فإن المنظمة المتعلمة تتجه إلى:
 - اتخاذ المعرفة أساساً في بناء، توجيه الإدارة لإختيار غاياتها وأهدافها.
 - اتخاذ المعرفة أساساً في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها.
 - اتخاذ المعرفة ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية.
 - اتخاذ المعرفة مصدراً للمعايير وقواعد الاحتكام التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها.
 - اتخاذ المعرفة سبيلاً للبحث عن حلول للمشاكل التي تتعرض طريق الإدارة وتعوق وصولها إلى أهدافها.
 - اتخاذ المعرفة منهاجاً للبحث عن الأشكال الأفضل في المنتجات والخدمات والنظم التي تتعامل بها الإدارة.
 - اتخاذ المعرفة وسيلة لبناء القرارات الأساسية (المحورية) التي تميز المنظمة وتوفر لها مركزاً تنافسياً.
 - اتخاذ المعرفة أساساً لتقييم الفرص والإنجازات، والحكم على الأداء.
 - توظيف مصادر الإنتاج وتطوير المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- إذاً فزيادة مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها يؤدي إلى نجاح عملية التعلم التنظيمي التي تعتبر الهدف الأساسي للمنظمة المتعلمة والعكس صحيح، كون أن عملية التعلم التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل جوانب ومراحل إدارة المعرفة، كما أنه ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي علاقة تداخل كون أن دراسة هذه المفاهيم الثلاث تستوجب تناول عناصر من الواجب توافرها في جميع هذه المداخل.
- كما أنه يمكن أيضاً ملاحظة علاقة التكامل بينها كون أن هذه العناصر تستدعي ضرورة الإبقاء عليها مجتمعة. فإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هما الركيزتان الرئيسيتان لبناء منظمة التعلم، في نفس الوقت يعد التعلم التنظيمي هدفاً أساسياً للمنظمة المتعلمة، وجانباً مهماً تحتويه كل الجوانب ومراحل إدارة المعرفة بالإضافة إلى ذلك وكما سبق وأشرنا، فالأفراد العاملون في المنظمات يحتاجون إلى تعلم كيف يتم تطبيق المعرفة بفعالية.
- الهوامش:**

1 - سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث إلى ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة السعودية، يومي 28-30 نوفمبر 2005، ص113.

2 - Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The knowledge Creating company*, Oxford University Press, Oxford, 1995, p.7.

3- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص205.

4 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 10.

5 - علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص56.

6 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 1999، ص209.

- 7- Nancy Dubois, Tricia Wilkeron, **Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada** , National collaborating centre for methods and tools , October ,2008,p.16.
- 8- Kavindra Mathi, **Key success factors for Knowledge Management, Internationals Hochschulinstitut Lindau, University of APPLIED sciences/ FH.Kempton, decembre, 2004, P. 2.**
- 9- Djida Bahloul, **Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies, Application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006, P.18.**
- 10 - داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية، يومي 6-8 ديسمبر 2006، ص 11.
- 11 - Filemon A.Uriarte, JR, **Introduction TO Knowledge Management : A brief introduction To the basic elements of Knowledge management for non-practitioners interested in understanding The subject, National Academy of science and technology government of japon, japon, 2008,P.66.**
- 12 -Michael H.Zacck, **Rethinking the Knowledge -Based organization, Mit Sloan Managment review, Summer 2003, P.67.**
- 13 - ص 13.2009 عمان، العالمي، للكتاب جدار المعلومات، ونظم المعرفة إدارة زبغان، خالد الخطيب، أحمد-
- 14 - جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص 53.
- 15 - حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 84.
- 16 - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 46.
- 17 - حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 398.
- 18- Wheelen T, Hunger J, **Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, P77.**
- 19- Senge, P, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 2006, P43.**
- 20 - إيمان سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد، الرياض، 2007، ص 75.
- 21- Garvin D, Edmondson A & Gino F, **Is Yours a Learning Organization?, Harvard Business Review, 86(3), 2008, P 109.**
- 22 - عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 113-114.