

## مرتكزات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

### *The foundation of knowledge management application in the economic institution*

د/ عثمان مريم

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف – الجزائر

تاريخ الاستلام: 2017/07/13 تاريخ التعديل: 2017/10/20 تاريخ قبول النشر: 2017/11/25

#### الملخص:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت الحاجة المتزايدة لتطبيقها خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في المجال الاقتصادي. مما يستوجب إعادة النظر في أساليب وإستراتيجيات التسيير المتبعة من طرف المؤسسة، قصد التأقلم مع المستجدات في المجال المنظمي وكذا السوق الاستهلاكية؛ وهذا يتأتى وفق تبني إستراتيجية تضمن للمؤسسة بلوغ الميزة التنافسية المستدامة بالتركيز على بعض الجوانب كالجانب البشري، التكنولوجي، العملياتي، وكذا الأداء الكلي بالمؤسسة، والتي يمكن من خلالها تطبيق المعرفة وإدارتها بالشكل السليم الذي يمنح المؤسسة فرصة التفرد والجودة

ومن خلال هذه الورقة البحثية سوف يتم عرض وتوضيح جوانب التركيز للتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة والتي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها التنظيمية المسطرة. الكلمات المفتاحية: المعرفة – إدارة المعرفة- مداخل إدارة المعرفة.

**Résumé:**

*La gestion de la connaissance est l'un des concepts les plus modernes qui connaît de plus en plus le besoin de l'appliquer, notamment à l'ère des changements accentués dans le domaine économique. Cela nécessiterait une révision des méthodes et stratégies de gestion adoptées par l'institution pour s'adapter aux évolutions de la réglementation et de la consommation. Ceci se concrétise par l'adoption d'une stratégie qui assure à l'institution le caractère compétitif durable en privilégiant les aspects humains, technologiques et opérationnels, voire la gestion de l'entreprise, grâce à laquelle les connaissances peuvent être appliquées et gérées correctement, ce qui donne à l'institution la possibilité d'unicité et de qualité.*

*L'objectif de cette recherche est de présenter et clarifier les aspects par la gestion et de la mise en place de la connaissance de l'organisation, à travers laquelle elle peut atteindre ses objectifs réglementaires préalablement tracés.*

**Mots clés:** connaissances - gestion des connaissances - approches de gestion des connaissances.

**مقدمة:**

إن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر السبيل الأهم للوصول إلى التميز في عالم تنظيمي يمتاز بالتغير والتجدد، إذ أن توجه المؤسسات نحو الحصول على المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وإستثمارها سيؤدي بالمؤسسة إلى بلوغ الميزة التنافسية تؤهلها إلى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية منها والخارجية، حيث تقوم إدارة المعرفة بالمؤسسة على مبدأ استخدام المعرفة الجماعية المتراكمة التي يملكها جميع العاملين بالمؤسس وتطبيقها في أعمالهم اليومية، من أجل تحقيق أهداف تنظيمية معينة.

فعملية امتلاك المعرفة وإدارتها ليست أمرا بسيطا، حيث تتطلب إيجاد بيئة يتم فيها تشجيع توليد المعرفة، وتنظيمها وكذا تطبيقها، والأهم من ذلك إيجاد المداخل التنظيمية المناسبة التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من أجل الرفع من المستوى العام لهاته الأخيرة.

**ماهية إدارة المعرفة:**

➤ أولاً: المعرفة: عرف قاموس أكسفورد المعرفة (knowledge) بأنها "دراسة مكتسبة بواسطة الخبرة، وهي يتاح للإنسان من المعلومات، إضافة إلى أن الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص"<sup>1</sup>

والمعرفة هي القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات منظمات الأعمال (الاستثمارات المادية والبشرية) على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات)، ويرجع الاهتمام بالمعرفة إلى الآثار التي يمكن أن تحدثها تلك المعرفة على أداء ومهام المنظمات خلال السنوات القليلة القادمة.<sup>2</sup>

أ- أنواع المعرفة: إن المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل والتجديد وسهل التقليد أيضاً، ولقد قدم مثيل زاك (M.H. Sack) تصنيفاً للمعرفة في المنظمات وتتمثل:<sup>3</sup>

- المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول الصناعة.
- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تملك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليم من خلال المعرفة المتقدمة.
- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها و منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

كما حدد Polanyi عام 1966 نوعين من المعرفة تتضمن:<sup>4</sup>

- المعرفة الضمنية: وتتعلق بالمهارات و التي هي في حقيقة الامر توجد في داخل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.

- المعرفة الظاهرية: وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها) الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.
- ب- خطوات تطبيق المعرفة بالمؤسسة: <sup>5</sup>

- لتفعيل دور المؤسسات في الاستفادة من المعرفة وتطبيقها على نحو علمي، يرى بعض الباحثين إتباع عشر خطوات هامة. يطلق عليها "تاءات المعرفة العشر":
- تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسة: بمعنى وجود شراكة حقيقية في نشر المعلومة وتداولها بين المنتمين الى نفس المؤسسة على إعتبار أن الجميع شركاء في العمل والتطوير.
- تبادل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إذ لابد من بناء الروابط المتينة التي من شأنها رفع الثقة بين الجانبين.
- تنمية مشاعر الولاء بين التنظيمي لدى المنتمين للمؤسسة: إذ ان بناء روح الولاء للمؤسسة من شأنه أن يعزز البذل والعطاء وترسيخ الإنتماء.
- تبني أولوية الاداء المعرفي: إن تبني مبدأ الأولوية للأداء المعرفي يعطي للمؤسسة الثقة وبلوغ الصدارة في الوصول للمعرفة وإنتاجها والإستفاد منها.
- تحديث نظام الاتصالات: نظرا للتغير الدائم في نظم الاتصال ومواكبة لهذا التغير فلا بد من وجود آلية تضمن استمرارية تحديث هذا النظام.
- تطوير قاعدة لنظام المعلومات المعرفية: إذ ان وجود قاعدة دقيقة وثرية للمعلومات هي أساس لبناء قاعدة معرفية متطورة.
- تصعيد المعرفة من كافة المصادر المتاحة: محاولة الوصول الى كل المصادر والمنافذ التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والمعارف مما يساعد على إكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها.
- تشجيع الانتاج المعرفي الابداعي: تشجيع المنتسبين للمؤسسة على الابتكار و الابداع وتحفيز روح المبادرة و تنويع العمل المبدع الخلاق من خلال توفير البيئة التنافسية الملائمة لذلك.

- تعميق نظام التعلم من أجل المعرفة: المعرفة مبنية على أساس إستمرارية التعلم، ولذا لا بد من وجود نظام للتعلم يسهم في تطوير وتجديد المعرفة والبناء عليها للوصول دائماً للأفضل.
- توزيع المعرفة الجديدة بين العاملين في المؤسسة: كل المنمين للمؤسسة بحاجة للمعرفة للمساهمة بجدية و فاعلية في البناء المعرفي ولهذا فإنه من الضروري بمكان إطلاع جميع العاملين على المفردات المعرفية الجديدة.

ثانياً: إدارة المعرفة: يستدل بإدارة المعرفة "بأنها العملية التي تعتمد على قاعدة المعرفة من أجل إضافة قيمة للأعمال، وذلك من خلال عمليات عديدة متسلسلة ومنظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.<sup>6</sup>

أن إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار.<sup>7</sup>

كما ان إدارة المعرفة تعنى بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.<sup>8</sup>

أ- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في أي مؤسسة على النقاط التالية:<sup>9</sup>

- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.
- إدارة المعرفة تخفض الكلف وأساليب طرق العمل.
- إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.
- إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة.
- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية إستقطاب هذه الكفاءات.

#### ب- المبادئ الرئيسية لإدارة المعرفة: 10

- التعامل مع إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات الدائرية المتكاملة.
- نشر وزيادة الوعي بأهمية المعرفة وإدارتها بصورة جيدة.
- تنمية ثقافة المعرفة داخل المنظمة.
- العامل الحاسم في إدارة المعرفة هو القدرة على الاستخدام والتطبيق.
- تساهم الإدارة الفعالة في تعظيم قيمة المشرع.
- يوفر التوجه بالمعرفة الأساس طويل الأجل لممارسات إدارة المعرفة.
- ضرورة تحديد متطلبات المعرفة للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التي يجب أن تتوفر لكل فرد.

#### ت- فوائد إدارة المعرفة بالمؤسسة: تركز إدارة المعرفة على إدارة العمل بأسلوب

- ذكي ومتطور وهذا ما ينجر عنه جملة من الفوائد نجمها فيمايلي:
- إن إدارة المعرفة تجعل صناع القرار في المنشأة قادرين على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بشكل صحيح.
- إن إدارة المعرفة الناجحة تمنع ظهور نوع سئ من أنماط الإدارة وهذا ما يسمى بالإدارة المزاجية، حيث تظهر هذه الأخيرة عندما لا يوجد للمؤسسة نظام وسياسة واضحة.
- تطوير الإبتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وإبتكار وسائل وخدمات جديدة و تحسينها.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات غير الضرورية للتركيز على صميم العمل.<sup>11</sup>

- رضا العملاء والمراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.
  - تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة للعملاء.
  - تحسين صنع القرارات.
  - تقليل ازدواجية الجهد، الوقت والمال.
  - الرضا الوظيفي.<sup>12</sup>
- ث- أهداف إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف بالمؤسسة نذكر منها:<sup>13</sup>
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
  - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
  - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
  - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
  - تحسين عمليات صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- ج- عمليات إدارة المعرفة:<sup>14</sup>
- ✓ إنشاء المعرفة: يتطلب إنشاء المعرفة إبداعاً، يحتاج في حد ذاته إن يدار، فالإبداع عامل قوي لمؤسسات اليوم وسعيها إلى تحقيق إنتاجية أعلى وميزة تنافسية، والإبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغير وهو يوفر بدائل للطرف المألوفة والسائدة لحل المشاكل.
  - ✓ تطوير المعرفة: يعد تطوير المعرفة قسماً مهماً في إدارة المعرفة، حيث لا يمس مجالات البحث عن خبرات جديدة، ومنتجات جديدة، وأفكار عملية جديدة، وهي مجالات تسعى المؤسسات للوصول إليها وتحقيق قدر من التمكن والتفوق بها يعطيها السبق على منافسيها، ويمكن لهذه المجالات أن تطور من داخل المؤسسة بالاعتماد على دوافع إستراتيجية واقتصادية قوية، ويمكن أن تسعى المؤسسة إلى شرائها واقتنائها.

✓ **تنظيم المعرفة:** تستلم المؤسسات يوميا أحجاما هائلة من المعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفعالية.

✓ **تقاسم ونشر المعرفة:** لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة بالمؤسسة بأكملها، ومن وجهة نظر تكنولوجية، ومن الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تتولى المؤسسة مبدأ تقييم ومكافئة العاملين الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة.

✓ **استخدام المعرفة وتطبيقها:** ينبغي على المديرين بذل جهود متنامية لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، مع وجود ضمان وجود مكافآت اجتماعية ومالية بخصوص أنماط سلوكية تشجع استخدام المعرفة.

#### د- مكونات إدارة المعرفة: 15

✓ **أهداف العمل:** ينبغي ان تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة.

✓ **القيادة:** تؤدي دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها والمشاركة فيها، وتتولى القيادة إرشاد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة.

✓ **الثقافات:** تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشرية.

✓ **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا، مع إشراك فرق العمل التي تسهم في انجاز المهام الخاصة كالانترنت والمكتبات وغيرها.

✓ **الثقافة:** إن تطبيق إدارة المعرفة وإستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.

✓ **العمليات:** عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لإستقطاب وخرن وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق وإستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **العلاقات:** من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عموما وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص، لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف المستمر مراعاة للظروف المستجدة.

✓ **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير، والتعلم المنظمي والتطبيق والتفكير الإبداعي.



## هـ - استراتيجيات إدارة المعرفة:

يعتبر مجال ممارسات ادارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير، فيمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك. ومن بين هذه الإستراتيجيات نقدم مايلي:

- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة وحينما يكون الأفراد يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام. وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد بالنسبة الى المنظمات محدود.

- إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة و مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع وفق الحاجة.<sup>16</sup>

- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعد هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة ابداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف تستخدم المنظمات استراتيجيتين مختلفتين هما:

✓ الإستراتيجية الترميزية **Codification Strategy**: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

✓ الإستراتيجية الشخصية **Personalization Strategy**: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال

الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحاسوب. ولكن تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة.<sup>17</sup>

و- نماذج إدارة المعرفة: تعددت نماذج المفسرة لإدارة لمعرفة والتي توضح إستراتيجية تطبيق هذه الأخيرة في المؤسسة ونذكر منها ما يلي:<sup>18</sup>

✓ نموذج دينس وينوسكي **D.E. Winnosky** " نموذج موئل":

- قدم هذا النموذج model ويقوم على أساس أن المعرفة كالموئل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة و تتضمن أربعة مكونات متفاعلة :
- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة، ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة والمتمثل في الهيكلية الفنية.
  - ثقافة إدارة المعرفة، وتحديد القيم والاتجاه والتفضيلات، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.
  - أهداف إدارة المعرفة، وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات.
  - معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

✓ نموذج ديفيد سكايرم **D.Skyrme**:

- هذا النموذج يتكون من قوتين محركتين أساسيتين هذا النموذج وهي:
- القوة الأولى: الاستعمال الأفضل للمعرفة في الشركة من خلال طرائق التقاسم وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، لتجنب التكرار وإعادة الإخفاق.
  - القوة الثانية: هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات.

✓ نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة: في دراسة قدمها هيسيج وفوربيك **Heisi&Vorbeck** عرضا هذا النموذج خلالها، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساس المتمثلة بتحديد أهداف المعرفة، وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخصن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

✓ النموذج كتل البناء لإدارة المعرفة: قدم هذا النموذج جليبرت بروست **Probst** **G 1998** وتمثل الكتل النشاطات التي تربط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف أو التجديد والامتلاك، والتطوير، والتوزيع، والاستعمال، والخزن. أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف.

✓ نموذج **Jason & Gupta**: ينطلق هذا النموذج من فكرة ان إدارة المعرفة عملية استراتيجية، تتضمن تحقيق هدف متميز. ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فاعلة وتسير هذه المكونات تسلسليا على النحو التالي:<sup>19</sup>

- **الحصاد Harvesting**: ويعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو إكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي الى الميزة التنافسية.
- **التقنية filtering**: ويعني هذا وجوب تحديد أي معرفة هي ذات فائدة للمنظمة بحث تخدم رسالتها واهدافها.
- **الترتيب configuration**: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف الى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد الميزة التنافسية.
- **النشر Dissemination**: تعتبر عن عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الاساسين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.
- **التطبيق Application**: ان تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

➤ **ثامنا: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة بالمؤسسة:**

يحددها **Santossus 2001** فيما يلي:

- أ- الثقافة التنظيمية: فاختلاف قيم وأعراف وعادات الأفراد قد لا يدعم المشاركة في المعرفة ورغبة منهم في إمتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين، لذا لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلوماتي بين الأفراد داخل المنظمة.
- ب- الأساليب التكنولوجية: تتطلب ادارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة والتي تكون في العادة مكلفة جدا وتتطلب موارد في استخدام هذه المنظمة.<sup>20</sup>
- ت- التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج الى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع المعطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
- ث- التمييز بين انواع المعلومات: فهناك اكثر من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة ولذا لا بد أن تتساوى كمية المعلومات جودتها، وأن تعكس المعنى الصحيح لها.
- ج- تبني الاستراتيجيات التنظيمية: وتتمثل في دعم فلسفة الادارة انسياب المعلومات ونشر المعرفة اخل المنظمة.<sup>21</sup>

### ➤ ثالثا: مداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة:

- من المسلم به أن المعرفة بالمؤسسة مطلب ضروري وأساسي في ظل التغييرات الراهنة التي تعاشها المؤسسات، وما يتطلب من طرق وأساليب لإدارتها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصالح القائمين على هذه المؤسسات والعاملين بها على حد سواء، وكذا البيئة الإقتصادية التي تنشط فيها. وذلك عبر اتباع مجموعة من المداخل التي يمكن التركيز عليها وتحسينها وتطويرها وذلك بإدارة المعرفة بالمؤسسة من خلالها وفيما يلي سوف يتم التطرق لهاته المداخل:
- أ- مدخل تطبيق إدارة المعرفة من خلال الموظفين بالمؤسسة:<sup>22</sup>
- تستطيع إدارة المعرفة التأثير في موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:
- تأثير ادارة المعرفة على قدرة الموظف على التكيف: تعلم إدارة المعرفة بالمؤسسة على تشجيع عملية التعلم سواء من داخل المنظمة أو خارجها، فإن ذلك يساعدهم في عملية التكيف مع بيئة العمل متى تطلبت الظروف التنظيمية ذلك، وكما يساهم إدراك الموظفين لمختلف التغيرات الجارية أو المحتملة فإن ذلك يسهم في عملية

تقليص أو القضاء على عملية مقاومة التغيير وإشراك العاملين في عملية صنع التغيير والإستجابة له.

- تأثير إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي: تمنح إدارة المعرفة الموظفين حلولاً للمشكلات التي يواجهونها إذا كان قد سبق التعامل مع نفس هذه المشكلات في وقت سابق وتم التغلب تماماً، ومن ثم فإن تقديم هذه الحلول المجربة والناجحة تزيد من فعالية الموظف الناجح سيظل مفعماً بالحماس، في حين يمتلك الاحباط ذلك الموظف الذي تواجهه المشكلات أثناء قيامه بعمله.

#### ب- مدخل تطبيق إدارة المعرفة من خلال العمليات بالمؤسسة: 23

تعمل ادارة المعرفة على العمل على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة مثل ( عمليات التسويق-عمليات الانتاج- عمليات المحاسبة- عمليات الهندسة- عمليات العلاقات العامة)، من خلال هذا المدخل يمكن تكمن تأثيرات إدارة المعرفة عبر ثلاث عمليات رئيسية هي:

- الاستعداد للعمل **Affectivity**: تمكن إدارة المعرفة المنظمات من أن تصبح أكثر جاهزية، وذلك بمساعدة الموظفين في عملية اختيارهم الأعمال المناسبة لهم، حيث أن إدارة المعرفة الفعالة تمكن أعضاء المنظمة من جمع المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل مراقبة الأحداث الخارجية مما يؤدي الى تقليل الحاجة الى تعديل الخطط لوضع طرق أكثر فعالية من أجل تمثيل المهام.

- الفعالية **Efficiency**: إن إدارة المعرفة بفعاليتها تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر انتاجية وأكثر فعالية، حيث أن إستخدام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت يمكن المؤسسات من زيادة عائداتها المالية وتقليل تكاليفها اليومية وتحسين عملياً الإبداع في سلسلة تعاملاتها في المؤسسة أو خارجها.

- الإبداعية **Creativity**: تستطيع المنظمات زيادة إعتماها على مشاركة المعرفة عبر الافراد من أجل إنتاج حلول إبداعية جديدة للمشاكل، ومن تطوير عملياتها الداخلية والخارجية، وقد ثبت أن إدارة المعرفة تعتبر من المنشطات لعملية العصف الذهني من أجل اكتشاف المخاطر والتهديدات والتي تظراً في المستقبل.

ت- مدخل تطبيق إدارة المعرفة من خلال التكنولوجيا بالمؤسسة:

يتم عبر الرمجات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول والنفاد إلى المعرفة والمشاركة فيها باستخدام وسائط التكنولوجيا من البريد الإلكتروني، نظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو، والحزم البرمجية الحديثة لدعم القرارات وتحسين العمل الجماعي بين المختصين خلال الشبكات المحلية والدولية.<sup>24</sup>

وذلك بالإعتماد على القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات ومعالجتها وإسترجاعها وبثها بسرعة كبيرة، والشبكات الفائقة القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي، وتحت تأثير هذه الامكانيات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتسهيل تطبيق حلول إدارة المعرفة والذي يشير إلى الطرق التي يمكن بواسطتها تسهيل القيام بإدارة المعرفة، وتقسم هذه الحلول إلى أربعة مستويات هي: عمليات المعرفة، ونظم المعرفة، آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة، والبنية التحتية لإدارة المعرفة.<sup>25</sup>

#### ث- مدخل تطبيق إدارة المعرفة من خلال أداء المؤسسة الكلي:<sup>26</sup>

وكما ان إدارة المعرفة تؤثر على الاشخاص والمنتجات والعمليات. فبإمكانها أيضا التأثير على الاداء الكلي للمنظمة ولقد اوجز ذلك دويتش بنك **Deutsche Bank** في قوله " الافكار رأس المال أما الباقي فمجرد أموال" هذا القول يعكس الاعتقاد بأنه ينبغي النظر للاستثمارات الموجهة لإدارة المعرفة باعتبارها استثمارات رأسمالية، فقد يكون هذا الاستثمار قادرا على تحقيق ميزات طويلة المي للمنظمة بأسرها، ويظهر تأثير تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة على جانبها الأدائي الكلي في النقاط الآتية الذكر:

- التأثيرات المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة: يحدث التأثير المباشر لتطبيق إدارة المعرفة على أداء المؤسسة عند إستخدام المعرفة بغرض استحاث منتجات مبتكر لجني الإيرادات والارباح، أو عندما تنتظم استراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل. مثل التأثير المباشر له علاقة بالإيرادات أو التكاليف أو كلاهما. ويمكن ربطه برؤية المنظمة أو إستراتيجيتها.

ح- التأثيرات غير المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة: يحدث التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال الانشطة التي لا ترتبط

مباشرة برؤية المنظمة أو إستراتيجيتها أو إيراداتها أو نفقاتها، حيث تحدث مثل هذه التأثيرات عند إستخدام إدارة المعرفة في إبراز القيادة الفكرية في مجال العمل، والذي قد يعزز بدوره من درجة الولاء لدى العملاء.

### خاتمة:

إن إعتقاد المؤسسات اليوم تطبيق إدارة المعرفة، هو سعيها إلى بلوغ مستوى معين والمحافظة عليه في ظل البيئة التي تنشط بها، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على تسهيل العملية الإدارية من خلال التشارك المعرفي الذي يحدث في كافة المستويات التنظيمية مما يمنح قاعدة معلومات موحدة تسهم في تسهيل الإتصال والسرعة والتنفيذ بأقل جهد ووقت وكذا بأقل قدر من الأخطاء السابقة. وهناك طرق ومداخل مختلفة عديدة لتنفيذ برامج إدارة المعرفة (الجانب البشري، التكنولوجي، العمليات، أو الأداء الكلي) ، كما أن إهتمام المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية الحديثة للرفع من مستوى العام للمؤسسة من أجل مواكبة التطورات المتسارعة. يتطلب تدريب مواردها البشرية وتأهيلهم لتسهيل إمتلاك أساليب وطرق إستخدام والتحكم في التكنولوجيات الحديثة المستحدثة بالمؤسسة. وذلك لإتاحة فرصة إمتلاك المعرفة لجميع أفراد التنظيم. كما يجب على القيادات بالمؤسسة إدارة المعرفة وذلك بتطبيق أساليب حديثة في التسيير كتفويض السلطة والرقابة الإلكترونية وذلك من أجل الوصول إلى العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها.

## المراجع والاحالات

- <sup>1</sup>احمد على الحاج محمد ،اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2014 ، ص77.
- <sup>2</sup>عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 65.
- <sup>3</sup>محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع01، ديسمبر 2014،ص123.
- <sup>4</sup>عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات،ب ط، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007،ص27.
- <sup>5</sup>سعيد بن حمد الربيعي،التعليم لعالي في عصر المعرفة، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص124-125.
- <sup>6</sup>نور الدين حاروش،إدارة الموارد البشرية، ط02،دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2016، ص228
- <sup>7</sup>نجم عبود،إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص21
- <sup>8</sup>ياسر الصاوي،إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص19.
- <sup>9</sup>علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزيون-، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009، ص72.
- <sup>10</sup>نبيلة جعيجع،حياة براهيمى، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،يومي:13-14 ديسمبر 2011، ص09.
- <sup>11</sup>علاء فرج طاهر:إدارة المعلومات والمعرفة، ط01، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2010،ص96.
- <sup>12</sup>عصام نور الدين، لإدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2010، ص78.
- <sup>13</sup>إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"أفكار وممارسات"،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض،المملكة العربية السعودية، 2009، ص 07.



- <sup>14</sup> ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص 32-37.
- <sup>15</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ب ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 68-69.
- <sup>16</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 75.
- <sup>17</sup> محمد عواد أحمد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 144.
- <sup>18</sup> أكرم سالم الجنابي، المرجع السابق، ص 90-94.
- <sup>19</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 80-81.
- <sup>20</sup> خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 80.
- <sup>21</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 116.
- <sup>22</sup> إرما بيسرا - فرنانديز، راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاته وهبي، إدارة المعرفة النظم والمعرفة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 117-118.
- <sup>23</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 121-122.
- <sup>24</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 57.
- <sup>25</sup> عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 117.
- <sup>26</sup> إرما بيسرا - فرنانديز، راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاته وهبي: مرجع سابق، ص 128-129.