

## الملخص الخاص بإدارة المعارف (أعمال موجهة)

### أولا: مفهوم المعرفة

يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات و الحقائق و المعتقدات و الرؤى و المفاهيم و الأحكام و التوقعات و المهارات و التعلم التراكمي و المعلومات المنظمة القابلة للتطبيق، و هي مورد استراتيجي هام يسمح للمؤسسة عند امتلاكها و استثمارها أن تتحصل على رأس مال فكري و قيمة مضافة تسمح لها بمواجهة المنافسة.

و وفقا لذلك فالمعرفة عدة تصنيفات مختلفة، نذكر بالأخص الأكثر شيوعا و هي :

**المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge** تشير إلى المعرفة الشخصية التي يتم اختزانها في عقول البشر، و لم يعبروا عنها و غير معلومة و لا متاحة للآخرين ، و تبقى حبيسة عقول أصحابها فقد تموت بموتهم، وقد يقوم بعضهم بنشرها و اتاحتها للاستخدام

**المعرفة الصريحة: Explicit Knowledge** أو الظاهرة و هي المعرفة التي يمكن إيصالها و ابلاغها إلى الآخرين، فهي المعرفة الشائعة و المنتشرة بين الأفراد و متاح الوصول إليها، و هي مخزنة في الكتب و الوثائق المختلفة و متاحة في وسائط متعددة الأشكال، فهي المعرفة القابلة للانتقال

### ثانيا: تعريف إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد حول مفهوم إدارة المعرفة، فهناك العديد من التعاريف نوضح أهمها كالتالي :

عرف Newman إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق المعرفة و تستخدمها و تنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها .

تعتبر إدارة المعرفة عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة و توظيفها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات لمواجهة المنافسة و تحقيق التكيف .

اجمالا يمكن القول أن ادارة المعرفة هي مجموع الأنشطة و العمليات التنظيمية و التقنية التي نحاول من خلالها الكشف، الإنشاء، الجمع، التنظيم، التخزين، التوزيع، الاستعمال، التحويل، للمعارف داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات المحيط . أهمية إدارة المعرفة:

تساهم إدارة المعرفة بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها باعتبار أن المعرفة السليمة هي جوهر الإبداع والحكمة .

كما يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية... وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كليا على المعرفة المتاحة للقائمين بها، و يكون النجاح فيها بجودة و حداثة تلك المعرفة.

### ثالثا : متطلبات إدارة المعرفة:

لتحقيق نجاح إدارة المعرفة يجب توفر مقومات و متطلبات أساسية هي:

توفر بنية تحية اللازمة المتمثلة في شبكة الاتصالات و أجهزة الحاسوب و البرمجيات الخاصة و محركات البحث الإلكترونية لتسهيل الوصول إلى المعرفة؛

توفر القوى البشرية التي تعد من أساسيات إدارة المعرفة لإنتاج منتجات متطورة؛

توفر الهيكل التنظيمي الذي يساعد على إطلاق الإبداع لدى العاملين و يولد لديهم المعرفة المتجددة ؛

وجود ثقافة تنظيمية تدعم التعلم بالمشاركة و اكتساب المهارات و الخبرات و بناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة؛

الحصول على المعرفة و التحكم بها و ادارتها و تخزينها و نشرها و اعادة استخدامها و توفير الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة؛

الالتزام الاستراتيجي المستدام من قبل الإدارة العليا في جميع مجالات المؤسسة و تشجيع العاملين على جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة.

#### رابعاً: مجالات إدارة المعرفة:

أيا كان المجال الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محددًا من أجزاء المؤسسة، و إنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة ككل.

إن مجالات إدارة المعرفة متداخلة و يؤثر كل منها في الآخر أهمها:

- 1- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، الكفاءة، المهارات، القدرة و القابلية .
- 2- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم... الخ .
- 3- مجال القدرات و الميول: و يشتمل على قدرات الأفراد و ميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة و استخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة .
- 4- مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة و توجهها و استراتيجيتها و ممارساتها و ثقافتها
- 5- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، و أين، و الى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة
- 6- مجال الإدارة: الذي يركز على تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة .
- 7- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

#### خامساً : عناصر إدارة المعرفة :

- 1- التعاون: هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل بروح الفريق و مساعدة الآخرين في مجال عملهم .
- 2- الثقة: تعني مدى الإيمان بقدرات بعضنا البعض، و التي من الممكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا على تدعيم إدارة المعرفة
- 3- التعلم: يعد التعلم من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، و الذي يعني اكتساب ما يستجد من المعارف الجديدة من الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدامها في عملية خلق المعرفة .
- 4- المركزية: تعني المركزية تركز السلطة في يد هيئة واحدة بالمؤسسة، لذلك يذهب الباحثون في إدارة المعرفة إلى ضرورة أن لا تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة.
- 5- تكنولوجيا المعلومات: يعد نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة لتخزين المعرفة و توفيرها عند الحاجة إليها مما يدعم و يسهل عملية إدارة المعرفة.
- 6- البيانات و المعلومات: تتحول البيانات بعد معالجتها و تحليلها إلى معلومات ، و المعلومات هي الأخرى يتم تطويرها لترتقي لمكانة المعرفة عندما يتم استخدامها.
- 7- العنصر البشري: يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة.

#### سادساً : مصادر إدارة المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية كما يلي :

##### 1- البيئة الداخلية :

استراتيجيو المعرفة: و هم خبراء الاستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق.

مهنيو المعرفة: هذه الفئة هي الخبرة في أساليب الحصول على المعرفة و جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة.

عمال المعرفة: هم الذين يقومون بجمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها و خزنها و ايصالها

## 2- البيئة الخارجية:

الزبائن: و هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات القابلة للتسويق، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفتها أفضل و أسرع.

الموردون: هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و المواد و مواصفاتها و خدماتها و تأثيراتها على منتجات المؤسسة.

المنافسون: تقدم منتجات المؤسسات المنافسة فرصا للتعلم منها، كما أن قدوم العاملين من المؤسسات المنافسة يعد مصدرا هاما للمعرفة.

الشركاء: يعتبرون مصدرا للمعرفة من خلال الخبرات التي يقدمونها للمؤسسة، و التي تتم بالتشارك و التحالف

## سابعا : نماذج إدارة المعرفة :

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة و عليه فان النماذج كلها تدور حول كيفية الاستحواذ على المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و الجماعات، و نشرها داخل المؤسسة بما يضمن رفع رصيدها المعرفي و يدعم مركزها التنافسي في السوق، و عليه سوف نتناول في النقاط الموالية بعض النماذج .

### 1- نموذج ماركوردت : إقترح ماركوردت Marquardt نموذجا لإدارة المعرفة يتكون من ست مراحل تغطي عملية إدارة المعرفة من

خلال الخطوات المتسلسلة التالية : الاقتناء أو الاكتساب ؛ التوليد ؛ الخزن ؛ استخراج المعلومات و تحليلها ؛ النشر و النقل ؛ المصادقة و التطبيق .

### 2- نموذج Duffy : أوضح بأن المعرفة الجديدة تنشأ عن طريق عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي :

عملية الاكتساب: و يمثل الحصول على المعرفة و شراؤها و توليدها؛

عملية التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب و الرسم؛

عملية الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛

عملية التوزيع: و تشمل مشاركة ونقل المعرفة؛

عملية الإدامة: و تشمل التنقيح و التغذية والنمو.

### 3- نموذج Wiig : يقدم Wiig نموذجا لإدارة المعرفة المؤسسية من خلال خمسة مراحل كالتالي :

مرحلة تطوير و اعداد المعرفة: يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال عمليات البحث و الإبداع و الابتكار؛  
مرحلة اكتساب المعرفة: يتم في هذه المرحلة اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها لاستخدامها، وتتم هنا بعض عمليات المعالجة المختلفة من أجل رفع المعرفة؛

مرحلة تنقية و تنظيم المعرفة: يتم في هذه المرحلة تنظيم المعرفة و اختيار الأكثر فائدة للمؤسسة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لتكون قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة؛

مرحلة توزيع و نشر المعرفة: يتم في هذه المرحلة توزيع و نشر المعرفة لضمان وصولها إلى كل مركز و كل نقطة من نقاط العمل، و تجري عملية التوزيع و النشر عن طريق التعليم و التعلم و البرامج التدريبية و شبكات الأعمال و البريد الإلكتروني و غيرها من وسائل النشر المختلفة؛

مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت المعرفة و قامت بتوظيفها في عملياتها، و تبدأ عملية الرفع المعرفي التي تظهر في تحسين العمليات و السلوك و تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل و تزيد عمليات الإبداع و الابتكار مكونة بذلك ميزة تنافسية للمؤسسة.

## ثامنا : عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثون في تحديد عدد عمليات إدارة المعرفة، و ان كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية، و سوف يتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة من قبل الباحثين المتمثلة في:

1- **تشخيص المعرفة:** إن تشخيص وضعية المعرفة تعتبر الخطوة الأولى و الهامة لإدارة المعرفة من خلال المقارنة بين المعرفة الحالية الموجودة بالمؤسسة و المعرفة المطلوبة التي يجب أن تملكها المؤسسة

2- **اكتساب المعرفة:** تعني عملية اكتساب المعرفة حصول المؤسسة على المعرفة من مصادر مختلفة داخلية من: مستودعات المعرفة أو من خلال المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار بين جماعات العمل، أو من مصادر خارجية من: خلال البحوث التسويقية والأبحاث الصناعية وكذا الاندماج والاستحواذ مع مؤسسات أخرى و استقطاب عاملين جدد إضافة إلى الشبكات الإلكترونية و الزبائن و الموردون و كذا المنافسين... وغيرها.

3- **توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات و جعل المؤسسة ابتكارية.

4- **تخزين و استرجاع المعرفة:** تظل المعارف رغم أهميتها ذات أثر محدود لأن خطر فقدانها وارد، الشيء الذي يستدعي تخزينها في الذاكرة التنظيمية في أشكال مختلفة مما يسمح باسترجاعها وقت الحاجة إليها.

5- **تطوير المعرفة و توزيعها:** يركز تطوير المعرفة على زيادة قدرات و مهارات و كفاءات عمال المؤسسة ما يعني الاستثمار في رأس المال البشري، أما توزيع المعرفة فيهدف إلى إشراك جميع العاملين في تقاسم و تبادل المعارف والخبرات الموجودة لديهم .

6- **تطبيق المعرفة:** تأتي المعرفة من العمل و كيفية تعليمها للآخرين، مما يحسن من مستوى المؤسسة.

## تاسعا : استراتيجيات إدارة المعرفة:

الاستراتيجية هي عملية وضع الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مع تحديد الموارد و الوسائل و البرامج و الإجراءات اللازمة لذلك. إن المؤسسة لا يمكنها أن تبذل في كل المجالات لذا يجب أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية و تتبع بذلك الاستراتيجية التي تساعد في تحقيق ذلك. تعتمد المؤسسات عند تطوير استراتيجيتها التنافسية على المعرفة التي تمثل المصدر الأساسي للتفوق على منافسيها، و فيما يلي يتم توضيح أهم أنواع استراتيجيات المعرفة التي قدمها الباحثون كما يلي :

### 1- استراتيجيات إدارة المعرفة عند Wiig : لقد قدم Wiig ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة بالمؤسسات تتمثل في:

- **استراتيجيات النمو التدريجي في استخدام المعرفة:** تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة و الراجعة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، و تعد هذه الاستراتيجية قليلة المخاطر، كما أن العائد منها يكون قليلا بالنسبة للمؤسسات محدودة الموارد
- **استراتيجية التروي و الحذر:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة و لكن بترو و حذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع حسب الحاجة، تتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة تحقيق مكاسب تنافسية.
- **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تجديد و تقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى المستقبل، و تميز بأنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسرعة.

2- إستراتيجية إدارة المعرفة عند **Hausen** وزمائه: اقترح **Hausen** و زمائه بأن المؤسسات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين لإدارة المعرفة هما:

- استراتيجية الترميز/التشفير: تعمل هذه الاستراتيجية على تشفير المعرفة و تخزينها في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها و استخراجها من قبل أي فرد في المؤسسة.
  - الاستراتيجية الشخصية/ الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها فتركز على المعرفة الضمنية و هي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، لذلك فان هذه المعرفة تظل في عقول الأفراد و لا يتم تبادلها إلا في حالة العمل الجماعي لحل المشكلات مع التوجه نحو تحويل هذه المعرفة و الخبرات إذا أمكن إلى مستودع المعرفة بالمؤسسة .
- إن المؤسسات الناجحة تستخدم الاستراتيجيتين معاً، فاستراتيجية الترميز تتوافق مع المؤسسات التي تتبع نمط الإنتاج حسب الطلب و يتم فيها ترميز و تخزين المعرفة الصريحة ووثيقها، أما الاستراتيجية الشخصية فتلائم المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، حيث تكون المعرفة الصريحة لدى الخبراء حسب مجالهم الوظيفي.