



جامعة شط العرب
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال

ادارة المعرفة

المرحلة الرابعة

مدرس المادة
م.م. هبة يوسف

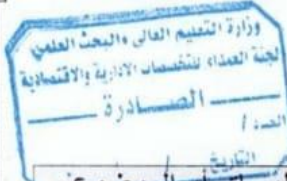


وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
الجامعات العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

منهاج مادة إدارة المعرفة لطلبة المرحلة الرابعة

الامتحان التقويمي (الوزاري)

للعام الدراسي
(2025-2024)



مفردات إدارة المعرفة

مفردات الفصل الثاني (مشمولة بالامتحان التقويمي)

الأسبوع	الساعات	مخرجات التعلم المطلوبة	اسم الوحدة - المساق أو الموضوع
الأول	3	التعرف على مفهوم المعرفة	مفاهيم أساسية الى المعرفة
الثاني	3	التعرف على أنواع المعرفة	أنواع المعرفة
الثالث	3	التعرف على مصادر المعرفة	مصادر المعرفة
الرابع	3	التعرف على عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة (تشخيص, تحديد الأهداف, توليد, خزن)
الخامس	3	التعرف على عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة (توزيع, تطبيق, تنظيم, استرجاع, ادامة)
السادس	3	العناصر الأساسية لإداره المعرفة	العناصر الأساسية لإداره المعرفة (الاستراتيجية والاشخاص)
السابع	3	العناصر الأساسية لإداره المعرفة	العناصر الأساسية لإداره المعرفة (التكنولوجيا والعمليات)
الثامن	الامتحان الاول		
التاسع	3	استراتيجيات إدارة المعرفة	استراتيجيات إدارة المعرفة (مفهوم, أهمية, اهداف)
العاشر	3	التعرف على أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة	أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة
الحادي عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة
الثاني عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديات تنفيذ إدارة المعرفة
الثالث عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة
الرابع عشر	3	التعرف على عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة	عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة
الخامس عشر	الامتحان الثاني		

الفصل الاول

مفاهيم اساسية الى المعرفة

اولاً : مفهوم المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة اهمية خاصة ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد احد الباحثين⁽¹⁾ على ان مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما :

1- **المدخل الأول** : يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط ، وكانت اكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها.

2- **المدخل الثاني** : فهو مدخل الانثروبولوجي والتاريخ الذي ابرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل ، ويركز علم الإدارة على المدخل الأول ، وسيتناول هذا المؤلف مفهوم المعرفة من خلاله بعد ان نعطي مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً. إذ قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم ، فنطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم كقوله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي علموا.

ويقوم العلم مقام المعرفة كقوله تعالى(الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون ابناءهم وان فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) ، هنا قام العلم مقام المعرفة والمعرفة قامت مقام العلم.

وجرى تناول مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس :

- 1- على اساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل.
 - 2- على اساس الطريقة ومعناها ما معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما.
 - 3- على اساس المستوى: و يقسم إلى فرعين الأول معرفة الاشياء وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق (Knowing of Facts)⁽²⁾.
- وورد تعريفها في القاموس على انها ادراك واضح واكيد للاشياء وللحقائق والسلوك⁽³⁾.
- وبعد مراجعة لأدبيات الموضوع يظهر ان هناك **اتجاهات ومداخل** متعددة تناول الباحثون مفهوم المعرفة وفقها وعلى النحو الآتي:

- 1- وصفت كتابات الاتجاه الأول المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة – كيف (Know-How) ومعرفة- لماذا (Know-Why) ، وعدتها احدى موجودات المنظمة الاكثر اهمية من الموجودات المادية. وعدت على أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات.
- 2- ركزت كتابات الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولاتعد كذلك إلا اذا اكتشفت واستثمرتها المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق .
- 3- تناولت كتابات الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد .

ولا بد من التنويه عن العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي

معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.

4- نظر الاتجاه الرابع إلى المعرفة على أنها قوة :- في هذا الاتجاه إلى ان المعرفة هي القوة

في منظمات الاعمال اليوم وهي المفتاح لحل مشكلات الاعمال الغامضة.

5- تناولت كتابات الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل اكثر من

عنصر فقد شَبَّهت المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة وعرفت بأنها عبارة عن موجودات غير

منظورة للمنظمة مثل الاسس الاجتماعية للدولة وانها تشمل الخبرة الواسعة واسلوب الإدارة

المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة.

6- تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي ، تناول توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين

نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit

Knowledge). وميز بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً :

أ- المعرفة الظاهرة :هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى

الآخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة ، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع

معين (Knowing about) ، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع

ومخططات.

ب- المعرفة الضمنية : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية

والحدس والحكم الشخصي وعادةً ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات ، وتشير إلى ماله

صلة بمعرفة- كيف (Know-How) ، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات

معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله.

والمعرفة التنظيمية هي المتاحة لصنّاع القرارات التنظيمية والملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها . وهي التي تسعى اليها المنظمات على أنها فقط الموجودات المنبئة امام الاستنساخ السهل والمفاجئ.

وتتميز المعرفة التنظيمية عن المعرفة الفردية التي هي (المهارات ومعرفة كيف وإمكانيات الأفراد) في حين ان المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيّمة التي توجد في المنظمة على شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرامجيات والكراسات والهياكل التنظيمية.

ومن التعريفات اعلاه يمكن أن نعطي مفهوماً للمعرفة على انها كل ماهو ضمني او ظاهري يستحضره الأفراد لاداء اعمالهم باتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة .

ثانياً : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة ذاتها وانما بما تشكله من إضافة قيّمة لها أولاً وبالذور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى اقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية :

- 1 - أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصاميم والهياكل أكثر مرونة .
- 2 - أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام التي تبذل أكثر وتحفيز الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3 - أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

- 4 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها .
- 5 - ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة والميزة التنافسية.

ثالثاً : خصائص المعرفة

- المعرفة انسانية وتمتاز بخمس خصائص عن سائر مظاهر النشاط الفكري والانساني هي :
- 1- التراكمية : فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 - 2- التنظيم : المعرفة المتولدة تُرتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
 - 3- البحث عن الأسباب : التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الانسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر.
 - 4- الشمولية واليقين : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض ذاتها على الجميع ، واليقينية لا تعني ان المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني إنها تعلو عن التغيير.
 - 5- الدقة والتجريد : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.
- ان ما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية) اذ ان المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا

يتم المتاجرة بها على نطاق واسع ، وان هذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة .

رابعاً : انواع ومصادر المعرفة

سيتم في هذا المبحث تناول مصادر وانواع المعرفة والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة وكالاتي:

1- مصادر المعرفة

مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، وان الذكاء والتعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للأفراد . وقديماً أشار (أرسطو) إلى الحس كمصدر للمعرفة . ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسيين :

أ- المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر:

•المكتبات .

•الانترنت و الانترنت.

•القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن.

•الجامعات ومراكز البحث العلمي.

•براءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة اذ يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم

التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية ، البصرية ، اللمس ، الذوق ،

الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الادراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة ، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات المذكورة آنفاً.

تعمل كل منظمة لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية ، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء .

ب- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية بخبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيات المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية :

- الاستراتيجية.
- المؤتمرات الداخلية.
- المكتبات الالكترونية.

- التعلم الصفي .
- الحوار.
- العمليات الداخلية .
- الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث.
- براءات الاختراع الداخلية.

لكن لابد من الإشارة هنا إلى ان الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات
 لاسيما الانترنت لكن البعض يؤكد ان المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات .

ولا بد من الإشارة هنا إلى ان تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية ، الأفراد ،
 العملية ، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة ، الاستخدامات ، البيانات) يتم من
 خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة ومؤشراً لمسك
 المعرفة الضمنية.

يرتبط العمل المعرفي بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات ،
 وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال
 تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الناس.

2-أنواع المعرفة

يحدد المصدر نوع المعرفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها
 وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها ، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها
 وكالاتي:

أ- صنفنا وفق الاستمولوجيا الى ثلاثة أنواع مميزة من المعرفة هي : معرفة الأشياء والموضوعات ، معرفة كيفية اداء الأشياء ، معرفة العبارات والمسلمات.

ب- صنفنا حسب الهدف إلى أربعة أنواع هي:

- معرفة- ماذا (Know – What) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة - لماذا (Know - Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة- كيف (Know-How) وهي المهارات والقابليات لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- معرفة - من (Know - Who) وهي المعلومات حول من يعرف - ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.
- الابداع المحرك ذاتياً أو (رعاية الأفراد – لماذا).

ت- و صنفنا حسب صفتها إلى أربعة أنواع أيضاً هي :

- 1) أ- المعرفة المرمزة (Codified Knowledge) وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر وان طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.
- 2) المعرفة العامة (Common Knowledge) وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً ، وغالباً ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
- 3) المعرفة الاجتماعية (Social Knowledge) وهي المعرفة حول القضايا البيئية ، والقضايا الثقافية تتضمن معرفة من يساعد فيها وبأدوار مختلفة.

4) المعرفة المجسدة (Embodied Knowledge) وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

ث-وصنفها أغلب الباحثين وفقاً للمدخل الثنائي إلى :

أ- معرفة ضمنية (Tacit Knowledge) : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

ب- معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

خامساً : مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة . ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن ان يعطي فهماً شاملاً لها ويعود ذلك إلى سببين:

- 1- السبب الاول :ان ميدان إدارة المعرفة واسع جداً .
- 2- السبب الثاني: هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

وميّز بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف النظرة إلى المعرفة ذاتها هما :

*-الأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة وهي التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المنظمة من الوصول إليها وقت الحاجة.

*-الثاني هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة ويركز هذا المفهوم على شبكات الاتصال لتسهيل المشاركة بالمعرفة.

من خلال التعريفات لإدارة المعرفة أعلاه نضع مفهوماً نراه شاملاً لإدارة المعرفة وهو (انها المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الاعمال للوصول إلى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف).

سادساً : أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية :

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة وتجديد ذاتها.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها وتحسين الاداء المنظمي.
- 3- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها وتعظيم قيمتها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 4- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لأستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنهم بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 5- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة .
- 6- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة بطرح سلع وخدمات جديدة.
- 7- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

سابعاً : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي :

- 1- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها واعادة استعمالها وتعظيمها.
- 2- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية واشاعة ثقافة المعرفة والتعلم التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- 6- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة ، اذ تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- 7- تهدف إلى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

الفصل الثاني

عمليات ادارة المعرفة

ستعتمد العمليات التي يركز عليها في اغلب النماذج منطلقين من أهم العمليتين الجوهريتين (تشخيص المعرفة وتحديد الاهداف) لاسيما ان عمليات توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لاتتم ارتباطاً بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد اهدافها وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ماتعنيه كل منها واهميتها في نموذج إدارة المعرفة .

أولاً: تشخيص المعرفة : (Knowledge Identification)

يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص امر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وبهذا الصدد نشير إلى ان منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين :

1- الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها.

2- الثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة.

ومن أهدافها ايضاً توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعة للمشروع الذي يكتنفه الغموض. وجدير بالذكر أن ليست المعرفة بحد ذاتها هي الغامضة، بل ان الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة ، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وحددت طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي:-

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد

2-تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية

3-تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها ان المعرفة وادارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك ايضاً ان لهذه الوسيلة اهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة. وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.

ان إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير اهداف واضحة للمعرفة ومن اهدافها:-

* - تحسين العمليات.

*- خلق الوضوح حول كل من(مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة) .

* - تسهيل الابداع.

* - التوجه نحو الزبون.

* - تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

الجانب المهم في اهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وانها تتمحور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وانتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية.

ثالثاً: توليد المعرفة (Generating Knowledge)

سنتناول موضوع توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني:-

1. أسر (Capturing) : يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين.

2. الشراء (Buying) : يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.

3. ابتكار (Creating) : يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.

4. اكتشاف (Discovering) : يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.

5. امتصاص (Absorb) : يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.

6. اكتساب أو الاستحواذ (Acquiring) . ويشير الى عمليات التعاون والتبادل أو الاندماج أو الضم.

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ، ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة. ان توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- (الأولى) تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
 - (الثانية) تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.
- يشار الى أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :
- * **التشاركي (Socialization):** والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية .
 - * **الخارجية (Externalization):** أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
 - * **التجميعية: (Combination):** : التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكليات.
 - * **الداخلية (Internalization):** والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار اداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .

رابعاً : خزن المعرفة (The Storage of Knowledge)

1- عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:-

- أ- الاحتفاظ (Keeping) .
- ب- الإدامة (Maintenance) .
- ت- البحث (Search) .
- ث- الوصول (Accessing) .
- ج- الاسترجاع (Retiring) .
- ح- التخزين (Warehousing).

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

2- وحدات خزن المعرفة :- يتم خزن المعرفة وفقاً لآليتين :

الأولى الخزن التتابعي وآلياتها الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.
والثانية هي الخزن للوصول المباشر وآلياتها استخدام اسلوب القرص الممغنط (CD) ذلك ان القرص استخدم بمقدرة الكتابة لمرة واحدة ولكنها تستخدم للقراءة والاطلاع المتعدد ولسنوات طويلة.
ولابد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح ومقاسها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الامر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

خامساً : توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.
وسنتناول ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات:-

* التوزيع والنشر (Distributing) .

* المشاركة (Sharing) .

* التدفق (Flow) .

* النقل (Transferred) .

* التحريك (Moving) .

1- شروط نقل وتوزيع المعرفة

أ- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.

ب- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.

ت- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

ث- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

مثال: ولجأت منظمة (HP) إلى السماح لانتقال المستخدمين لديها بين الاقسام لاتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في ارجاء المنظمة.

ويشار بهذا الصدد إلى:

* دور مجموعات الممارسة (Communities of Practic) التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة.

* نموذج الوكيل التقني (Technology-Broker) والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات.

2- عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة يجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:-

الأولى: ان المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

الثانية : اختلاف اسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

الثالثة: ان المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان الاخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

ومما ورد اعلاه فأن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية اما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

سادساً : تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

ان الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من ابرز عملياتها.

1- عمليات تطبيق المعرفة: وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:-

- أ- الاستعمال (Use) .
- ب- اعادة الاستعمال (Reuse) .
- ت- الاستفادة (Utilization) .
- ث- التطبيق (Application) .

ان الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ودون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة .

2- شروط وغايات تطبيق المعرفة

- أ- يجب ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية في المنظمة.
- ب- ان تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فأذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.
- ت- ان تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.

سابعاً : تنظيم المعرفة : Knowledge Organizing

تناول الباحثون في حقل إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى:-

* - تصنيف المعرفة (Classifying) .

* - فهرسة أو تبويب (Indexing) .

* - رسم (Mapping) .

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيف إن لم يكن معدوم.

1- **تصنيف المعرفة**: ان فهم واستخدام مفهوم التصنيف المتعدد الأبعاد للمعرفة يكمن في صلب عملية ادارة المعرفة وان تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية ذلك ان الأشخاص الذين يستعيدون معرفة غير منظمة غالباً لا يخلق لهم الوضوح الكافي مما تؤدي إلى ضعف مساهمتهم في القدرات الابداعية للمنظمة. ان الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيف يتم تصنيف وتنظيم المعرفة ويحتاج إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها. وتتطلب إدارة

المعرفة الكفوءة مخطط تصنيفي يتم من خلاله إيجاد العناصر الأساسية للمعرفة وبأستعمال مفردات المعاني المؤشرة وهذه المفردات ستكون نقطة البداية التي يبدأ عندها تسوق المعرفة.

2-تبويب المعرفة : يشير إلى وضع المعرفة في قواعد معرفية (إذا- فان) (if - than) هذه القواعد تحتوي على معرفة تستخدمها الأنظمة الخبيرة في صياغة القرارات وهذه القواعد توصف كيف يتم استخدام المعرفة للوصول إلى الاستنتاج. لكن البعض يفضل تصنيفها بجداول أو مخططات أو صور.

3- رسم المعرفة: يشير رسم المعرفة إلى الأسلوب الذي اقترحه عدد من الباحثين لمعالجة تلك المعرفة التي يصعب ترميزها أو وضعها في قواعد وكلمات ، ومن أساليب الرسم الشائعة في ادارة المعرفة الضمنية استعمال الخرائط المعرفية (Knowledge Maps) علماً ان هذه الخرائط تشير إلى المعرفة ولا تحتويها . وتقود هذه الخرائط إلى الأشخاص الذين يحملون هذه المعرفة ومع ذلك تستخدم أيضاً في المعرفة الظاهرة من خلال ارشادها المستفيدين إلى محل الوثائق والقواعد المعرفية ومن التقنيات والأنظمة المعتمدة على التكنولوجيا والشائعة الاستخدام في مجال نشر خرائط المعرفة ملاحظات لوتس (Lotus Notes) .

ان رسم المعرفة الموجودة والمتوافرة بصيغة خبرات ومهارات في ضوء ملاءمتها .

ثامناً - استرجاع المعرفة (Knowledge Retrieving)

تناول الباحثون والمنظرون في مجال إدارة المعرفة تحت هذا العنوان بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث (Searching) والوصول (Accessing) بكل يسر وسهولة

وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل وباستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال .

1- مبادئ عملية استرجاع المعرفة

- أ- ان مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر ادارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية .
- ب- ان استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة فهي تعتمد على فاعلية المنظمة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة ،
- ت- القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى ان لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين ، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها .
- ث- عملية البحث عن المعرفة ان لم تتاح للمستفيدين تكون مكلفة وليست ذات جدوى .
- ج- المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور الوقت لأن الاستخدام يعيد اغناؤها ويجددتها .
- ح- ضرورة ان يكون توفر المعرفة في وقتها الصحيح ومقاسها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل.

2- اهداف ومبررات استرجاع المعرفة

- أ- ان استرجاع المعرفة واستعمالها يتضمن أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات واثمة العمل.
- ب- ان جوهر ادارة المعرفة هو في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل في موقع عمله .
- ت- ان الوصول إلى المعرفة يعد المفتاح الأساسي للنجاح في المنظمات.

تاسعاً - إدامة المعرفة (Knowledge Maintaining)

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة تحت هذا العنوان بقصد الإشارة إلى العمليات و التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت:

1- عمليات ادامة المعرفة

أ- **تنقيح المعرفة (Knowledge Pruning)** : تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام. وتتضمن عمليات التنقيح حذف بعض الاجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة.

ب- **نمو المعرفة (Knowledge Growing)** . لا بد من وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات :

*- معرفة فاعلة .

*- خاملة .

*- أرشيف .

واذ أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين فعلى المنظمات العمل على نمو معرفتها وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين .

ت- **تغذية المعرفة (Knowledge Nourishing)** : تشير الى عملية إعادة اغناء المعرفة المجردة من القيمة لكي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد. وان الاحتفاظ بالمعرفة مهم جداً لاسيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل . وأن المعرفة تحتاج إلى مراجعة وادامة مستمرين . لكن السؤال الذي يمكن أن يثار هنا هو إلى أي مدى يتم الاحتفاظ بها ومن القرارات المهمة لادارة المنظمة هو تحديد ما يجب الاحتفاظ به .

المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها و تخزينها في القواعد المعرفية .

2- مبررات ادامة المعرفة

أ- المعرفة تحتاج إلى صلاحية زمنية وتحديث لذا يجب أن يكون نظام ادارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والاضافة وتعديل واعادة تصحيح المعرفة وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد .

ب- ضرورات التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة لاسيما وأن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها .

ت- المحافظة على المعرفة مهم خاصة في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند الاستغناء عنهم أو مغادرتهم للمنظمة .

ث- المعرفة تختلف عن أي موجود آخر وذلك لطبيعتها المميزة التي جعلت منها تتعاضم بتفاعلها مع معرفة أخرى بمتوالية هندسية بمعنى ان القيمة المتولدة من تفاعل معرفة مع معرفة أخرى هو في الغالب أكبر من حاصل جمع قيمتهما .

الفصل الثالث

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة واستراتيجياتها

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية) فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية وباستراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع وخدمات. أن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

أولاً : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

1- الاستراتيجية : تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع .

أ- مجالي استراتيجية إدارة المعرفة : ينظر إلى الاستراتيجية على مستويين:

- المجال الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

- المجال الثاني : يتمثل بضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل .

الاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل بتنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الابداع المبني على المشاكل الاستراتيجية .

أما في مجال المعرفة الظاهرة فأن الاستراتيجية تتمثل بتطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني وخزن وتنسيق ونشر وإدانة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

ب- دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة بالنقاط الآتية:

(1) صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات القصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.

(2) توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والمهارة وتحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

(3) تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية بتنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

(4) تسهم الاستراتيجية بتحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها فاذا كانت مثلاً الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية يجري التركيز لجمع المعرفة حولها

2- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة كونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها باتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

أ- المقصود بالأفراد في برامج إدارة المعرفة هم :

كادر أنظمة المعلومات ، كادر إدارة المعرفة . كادر البحث والتطوير، مديروا الموارد البشرية . مديروا الأقسام الأخرى . قادة فرق المشاريع ، الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة.

عملياً فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة وان هذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات.

ان صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة. وهم يوفران الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

ب- الادوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة :

(1) تسهم بصيرة الانسان في اغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

(2) تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد إلى من سيجري توصيل هذه المعرفة.

(3) يعمل مدير إدارة المعرفة الرئيس دوراً قيادياً في برنامج إدارة المعرفة اذ يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الادارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.

(4) تعد عقول الأفراد المبدعون أهم مصادر المعرفة اذ تخلق الأفكار الالامعة.

5) تعد الخبرات والمهارات المتميزة المكتسبة بالتعلم، سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

3- التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة ، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية

أ- التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب تبرز في ثلاث تطبيقات هي:-

1. معالجة الوثائق : ففي معالجة الوثائق فان التطبيقات التكنولوجية تساعد في انجاز الوظائف الكتابية وفي تنميط عمليات الادخال واعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

2. أنظمة دعم القرار . أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فان تطبيقها تدعم عملية الابداعات . تسهم بتقليص مدة عملية الابداع تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للابداعات الجديدة.

3. الأنظمة الخبيرة وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فان التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي :-

(أولاً) قاعدة معرفية تحوي على معرفة حول موضوع معين.

(ثانياً) توفر القدرة على اتخاذ القرار .

(ثالثاً) القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة سهولة الوصول إليها.

ان كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة :

***- المعرفة الضمنية :** تحتاج إلى استثمار معتدل في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل

المحادثة والحوار وتبادل المعرفة.

* - المعرفة الظاهرة : فاننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرزمة والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية ، ورغم أدوار التكنولوجيا في إدارة المعرفة يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط.

ب- دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

- (1) أسهمت التطورات التكنولوجية بتعزيز الامكانية للسيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها سهلة وذات كلفة أقل ومتيسرة.
- (2) أسهمت بتهيئة بيئة ملائمة تسند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- (3) أسهمت التكنولوجيا بتنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق والاسترجاع.
- (4) وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة والتي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في جغرافية مختلفة.

4- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة واللذان تعدان من أهم مصادر المعرفة ويتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية.

دور العملية في إدارة المعرفة يبرز بالنشاطات:

أ- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد. العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة

(Knowledge Worker) الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات وتُعكس

خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

ب. تسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها

وتحديد الادوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

ت. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشرات لتقليل

الكلف وتحقيق سرعة الاستجابة.

ثانياً : استراتيجيات ادارة المعرفة

1- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بإبعاد متعددة، ويعود السبب إلى أن

الإستراتيجية عمل معرفي أولاً، فضلاً عن أن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيير

بما يجعلها تهتم بتقويم المعرفة وتمايزها لأجل البقاء والنمو ثانياً.

وتعرف على انها: الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها

المعرفة لتطوير المنتجات أو الخدمات بطريقة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها.

يحيط مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة ثلاثة معاني متباينة مع بعضها ومتوافقة مع

إستراتيجية إدارة المعرفة :

الأول: يعكس تنوع الادراكات في مجال استراتيجيات إدارة المعرفة .

الثاني: يركز على العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية.

الثالث: يؤكد على استخدام المعرفة في سياق الممارسة بما يشكل تطبيقاً لإدارتها وتشخيص

المدخل المناسب لاستراتيجيات إدارتها.

2- أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية خلق قيمة للزبون ، تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى عاملها والمتعاملين معها ومن ثم ترميزها للحفاظ عليها. وتبرز أهميتها إستراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة واجتماعية مستندة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية .

تعد إدارة المعرفة إطار يحوي في داخله أربعة عناصر: عمليات الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات، الخزين المعرفي، والسلوك الشخصي ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فأن المنظمات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب والاستغلال والنشر للمعرفة.

3- أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبنى المنظمات لاستراتيجيات إدارة المعرفة المتوائمة مع استراتيجياتها يجسد سعيها لتحقيق أهدافها بفاعلية. وبناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكلية التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة ، وتهدف الى خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياق لعمليات التواصل الفكري بين الأشخاص ذوي المستويات الفكرية المتساوية و تبادل المعرفة لتقليص الفجوة المعرفية بين رؤية المنظمة وأدائها الحالي. ويتركز دورها لإعادة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لاستثمار الفرص المؤاتية وتجنب التهديدات المحتملة في بيئتها لتعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطوير الأداء وبناء قاعدة تنافسية أكثر مرونة.

ثالثاً : أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

أشار عدد من الباحثين الى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي :-

1 - الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية ضمن هذا التصنيف أشار تستخدم المنظمات استراتيجيتين مختلفتين هما :

أ-الاستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول اليها.

ب-الاستراتيجية الشخصية (Personalization strategy) ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على الموضوعات المعرفية الموجودة في القواعد، والميل الى اي من الاستراتيجيتين ليس اعتباطياً وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنهم، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه.

والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين كليهما ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة. الاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. والجدول (1) يميز بين الاستراتيجيتين.

جدول (1) اوجه الاختلاف بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بأعادة استخدام المعرفة المرمزة.	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلقة حول المشاكل الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
(اقتصاديات اعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. اعادة الاستخدام عدة مرات. استخدام فرق كبيرة بمعدل عالٍ من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء اجور عالية لحلول المشاكل المعقدة . - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل واطيء من المشاركة مع الآخرين . - التركيز على ادامة هامش ربحي عالٍ.
(الأشخاص الى الوثائق) - تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	استراتيجية ادارة المعرفة	(الأشخاص الى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
استخدام خريجي الكليات المناسبين لاعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول تدريب افراد المجموعات والتعلم عن بعد . مكافئة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية	استخدام الذين يستهويهم حل المشاكل ويتحملون الغموض . تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر . مكافئة الافراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .

الفصل الرابع

تحديات ادارة المعرفة و نقاط الفشل والنجاح

اولاً :تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدأ ببرنامج ادارة المعرفة .

1- تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:

(أ) **التحدي التقني : (The Technical Challenge)** المتمثل بتصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.

(ب) **التحدي الاجتماعي: (Social Challenge)** المتمثل بتطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.

(ت) **تحدي الادارة : (Management Challenge)** المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

(ث) **التحدي الشخصي (The Personal Challenge)** المتمثل بالانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

2- تحديات تنفيذ ادارة المعرفة

(أ) تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.

(ب) تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج ادارة المعرفة وقياس نتائجه.

(ت) تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

(ث) جعل المعرفة مفيدة أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.

(ج) تحديد الأشخاص الملائمين لأختيار الكادر لتنفيذ ادارة المعرفة على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.

(ح) تغيير ادراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.

(خ) تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.

(د) تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ثانياً : تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة

تعد الاجابة على التساؤل حول, على من تقع مسؤولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة ، هل هي مسؤولية المديرون التنفيذيون أم هي مسؤولية الادارة العليا أم مسؤولية مدير إدارة المعرفة وحده.

المعلوم ان إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المنظمة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها إنما هي فلسفة وعمليات وثقافة ونشاط واستراتيجيات شاملة ولهذا فأن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة رغم ان البعض يتصور إنها مهمة قسم الموارد البشرية أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير .

ولا يكون مديروا الأقسام أو الادارة العليا للمنظمة لوحدهم قادرين على خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وادامتها والمشاركة بها ونشرها لذا فأن كل من الادارة العليا والادارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، التدريب ، البحث والتطوير ، العمليات ، التسويق) فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جمعي معاً هم القادرون على خلق وادامة هذه البيئة المواتية لنجاح برنامج إدارة المعرفة سواء أكان هذا البرنامج يستهدف مجالات استراتيجية أي المنظمة ككل أم يركز على قسم معين فيها أو حتى يستهدف وحدة عمل أو نشاط محددة.

أما دور مدير إدارة المعرفة الرئيس (إن وجد في المنظمة) فهو دور المشرف على البرنامج فضلاً عن مسؤولياته المباشرة فيه.

ثالثاً :عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

1- عوامل النجاح في إدارة المعرفة.

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة وتوفير المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم .

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لادارة المعرفة بالنقاط الآتية :

- (أ) الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
- (ب) توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- (ت) التشجيع ومكافئة روح التعاون والرؤيا الجماعية. وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- (ث) تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- (ج) تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- (ح) س- ابتكار المنظمة بلا حدود (Boundaryless) والتي تعني السلوك المنفتح والبحث عن الاقكار في أي مكان.
- (خ) ص- تقديم خطة دفع ونظام حوافز ومكافآت أشمل معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت اذ ان مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق بالمهارات الجديدة

2- عوامل الفشل في إدارة المعرفة.

هناك عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:

- (أ) عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- (ب) الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.
- (ت) التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين ان أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- (ث) تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل بابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- (ج) عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع لظهارها.
- (ح) عزل المعرفة عن استعمالاتها وإهمال التجريب.
- (خ) التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- (د) احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).