

## إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة

### study of mechanisms and application :knowledge management challenges in organisation

غنية فني، المركز الجامعي بريكّة، (الجزائر)، ghaniafenni@cu-barika.dz

تاريخ قبول المقال: 24-10-2021

تاريخ إرسال المقال: 17-08-2021

#### الملخص:

أصبحت المعرفة عنصرا هاما من عناصر التنمية يتعين على المنظمات إدارتها بهدف تنمية الإبداع والابتكار. وبناء على هذا الأساس يسعى هذا المقال إلى تبيان الدور المهم لإدارة المعرفة في تنمية الرأس المال الفكري للمنظمة وذلك من خلال التعرف على الآليات التي تعمل بها ، غير أن تحقيق أهداف المنظمة وفق هذا المدخل الإداري تواجهه جملة من المشكلات والتحديات أثناء مرحلة التطبيق. توصلت الدراسة إلى ضرورة إعطاء أولوية قصوى لإدارة المعرفة ووضع استراتيجية لها ونشر ثقافة المعرفة لدى أعضاء المنظمة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ؛ الرأس المال الفكري ؛ الآليات ؛ التحديات .

#### Abstract:

Knowledge has become an important component of development that organizations have to manage in order to develop creativity and innovation. Based on this basis, this article seeks to show the important role of knowledge management in developing the intellectual capital of the organization by identifying the mechanisms by which it operates. However, achieving the goals of the organization according to this administrative approach faces a number of problems and challenges during the implementation phase.

The study concluded that it is necessary to give high priority to knowledge management, develop a strategy for it, spread the culture of knowledge among the members of the organization, employ information technology, and provide the appropriate environment for creativity and innovation in the organization.

**Key words :** knowledge management; intellectual capital; mechanisms; challenges.

## مقدمة:

تسعى المنظمة الحديثة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والابتكار وهذا يدفعها باستمرار إلى تطوير أهدافها واستراتيجياتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة لتحقيق ذلك وبناء عليه فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة ، لذا يعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة ليضمن تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرار، غير أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري تواجهه جملة من التحديات .

تتمحور إشكالية هذا الموضوع حول السؤال الرئيسي التالي : كيف يمكن لإدارة المعرفة تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل وجود آليات تواجهها التحديات أثناء التطبيق ؟ . وتفرعت عنه أسئلة فرعية هي : ماهي إدارة المعرفة ، وما أهميتها وأهدافها وعناصرها ؟ ثم ماهي الوظائف التي تقوم بها داخل المنظمة، وما متطلباتها ؟ وأخيرا ماهي الآليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة وماهي تحديات تطبيقها ؟. وبنيت الدراسة على الفرضية التالية : تواجه إدارة المعرفة عبر آليات عملها جملة من التحديات أثناء التطبيق.

تهدف الدراسة إلى وضع تصور لإدارة المعرفة من خلال التعريف بها وتبيان أهميتها وأهدافها ودورها في المنظمة وإبراز وظائف ومتطلبات وآليات عمل هذا النمط من الإدارة ، وأخيرا الوقوف على أهم المشكلات والتحديات التي تواجهها إدارة المعرفة أثناء التطبيق والممارسة في الميدان . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى التوصيف العلمي لإدارة المعرفة توصيفا دقيقا بالاعتماد على مصادر عديدة تسمح لنا بالوصف والتحليل والتفسير .

هناك دراسات عديدة ذات الصلة بموضوع هذه الورقة البحثية كدراسة CAROLYN (2002) بعنوان "صدق الاطار العام لإدارة المعرفة" وهدفت إلى التحقق من صدق الاطار العام لإدارة المعرفة ومدى علاقته بتكنولوجيا نظم المعلومات وهي دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين، حيث توصلت إلى نتائج تتضمن ارتباط إدارة المعرفة بتكنولوجيا نظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية ، كما أنها حقل معرفي له نظريته وفلسفته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية وتتألف من عناصر القيادة والتكنولوجيا والعنصر البشري ومن الضروري دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .

أما دراسة ياسر العتيبي(2005) فجاءت بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بالسعودية.هدفت إلى تحديد درجة إدراك العاملين بالجامعة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتحديد درجة ممارسة الجامعة والأفراد العاملين بها لعملياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة ولا توجد استراتيجية واضحة لتطبيقها .

**المبحث الأول: إدارة المعرفة ( المفهوم ، النشأة والتطور )**

تنوعت التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة وذلك لتعدد التخصصات التي تهتم بموضوع المعرفة والإدارة كعلم الاجتماع والاقتصاد وإدارة الأعمال وغيرها منذ نشأته وخلال مراحل تطوره ، وهذا ما سيتم التطرق إليه .

**المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة**

لقي مفهوم إدارة المعرفة رواجاً كبيراً بين مختلف العلوم التي لها علاقة بعلم الاجتماع والإدارة والأعمال ودراسة السلوك التنظيمي ، حيث يعرفها جون براكس بأنها إدارة " ذات أبعاد نفعية تبدو كترتيب الأفكار والمعارف والمهارات في المسارات وتحويلها إلى قيمة ، وذات بعد وظيفي تتعلق بدورة حياة المعرفة بدءاً من بروز الفكرة مروراً بانتشارها إلى استثمارها وتنميتها واستهلاكها".<sup>1</sup>

وأشار **Turban , Etal** إلى أن إدارة المعرفة هي " عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة ".<sup>2</sup>

وعرفها **Golden** بأنها " عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين ".<sup>3</sup>

وتوصف إدارة المعرفة بأنها إدارة " تهدف للتأكد من أن توفير المعرفة المناسبة بالشكل المناسب للمعالج ( إنساني أو آلي) المناسب في الوقت المناسب في الكلفة المناسبة".<sup>4</sup>

وقد وصل " **جينكس** " في دراساته إلى أن التصنيف الأكثر انتشاراً هو الذي قدمه " **نوناك** " و" **تاكيوشي** " استناداً إلى طرح " **بولاني** " لأبعاد المعرفة الضمنية والظاهرة .

- **المعرفة الضمنية** : وهي كل ما هو مضمون ضمن عقل الفرد وتتسم بعدم التنظيم والتي لا يمكن أو يصعب أن يعبر عنها مباشرة عند طلبها ويصعب تحويلها عبر تكنولوجيا المعلومات بل يستحسن تبادلها

<sup>1</sup> فرحاتي العربي بلقاسم ، تأهيل الموارد البشرية، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012 ، ص 441.

<sup>2</sup> الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر ، 2005، ص 41.

<sup>3</sup> lonnie, Golden, the effects of working time on productivity and firm performance ,a reserch synthesis paper conditions of work and employment ,USA.2014,p22 .

<sup>4</sup> M, Holsapple,c.w.et singh, the knowledge chain model .activities for competitiveness,expert systems with applications,2001,pp 77-98.

من خلال التفاعل الاجتماعي . وتشمل مكونات إدراكية تتمثل في التصورات الذهنية المستعملة من قبل الفرد في التعرف على ما حوله ومكونات تقنية ترتبط بالمهارات والممارسات.<sup>1</sup>

- المعرفة الظاهرة : وتشمل تلك المكونات التقنية والتي يمكن التعبير عنها مباشرة عند طلبها بمعنى أنها محددة ومشروحة أو مصاغة بشكل تام حيث يمكن توصيلها والاشتراك بها مع الآخرين وليست محصورة فقط في الوثائق أو وسائل الإعلام الآلي، بل من خلال الحركة وتعبيرات الوجه وأي لغة رمزية مثل الكلمات الرياضيات الرسوم والقصص.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن الخروج بتعريف إجرائي لإدارة المعرفة وهو أن إدارة المعرفة هي: عملية تقوم المنظمة من خلالها بتوظيف المعرفة واستثمارها والمشاركة فيها من أجل ضمان فاعلية المنظمة .

### المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل ، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.

وقد تتبأ رائد الإدارة " بيتر دراكر" من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة. وقد أشار ( العلي وآخرون) إلى نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي :

1- إعادة هندسة العملية الإدارية: وتعني " إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التوافق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأخذ التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Munay , Jennex , Knowledge management in modern organisations , IDEA group publishing , London , 2007, p 3 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004 ، ص 82 .

<sup>3</sup> الزقمة نضال محمد ، إدارة المعرفة وأثرها على التميز الأداء ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص ص

**2- إدارة الجودة الشاملة:** تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانية الأفراد العاملين بها وتحقيق الأداء العالي المستوى .

**3- إدارة المعلومات:** هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية و تخزينها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها .

**4- المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تحتل إدارة المعرفة كمدخل مهم في تسيير المنظمة أهمية قصوى نظرا لأهمية المعرفة في حد ذاتها ، كما تسعى إلى تحقيق جملة من الاهداف سيتم تناولها في مطلبين هما:

#### المطلب الأول: أهمية إدارة المعرفة

تحتل إدارة المعرفة أهمية كبيرة إذ تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ، وهي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ، كما أنها إدارة تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمدة على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

وتعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

#### المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة أهداف ومرامي يكمن إجمالها في:<sup>2</sup>

- 1- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول والمشكلات التي تواجه المنظمة .
- 2- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة.
- 3- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- 4- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها .

<sup>1</sup> الزقمة نضال محمد ، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> الزيادات محمد عواد أحمد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1 ، دار صفاء ، الأردن، 2008، ص ص 60-61 .

- 5- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - 6- تحول اقتصاد المنظمات الحالية إلى اقتصاد المعرفة .
  - 7- جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل .
  - 8- الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- إن مبررات التحول نحو مدخل إدارة المعرفة جاء لتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
- أ- تحسين تنفيذ عملية اتخاذ القرارات عن طريق إشراك المستويات الإدارية الوسطى والدنيا لأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
  - ب- تحسين معرفة الموظفين بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم .
  - ت- توعية الموظفين بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات وحاجة العملاء والزبائن وسياسات الشركة وإجراءاتها .
  - ث- توعية الموظفين ببيئة العمل وبهذا تتخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي .
  - ج- تجسيد مبدأ التعاون بين الموظفين .
  - ح - العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف .
  - د- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة في ما بينها والتي يمكن إجمالها في ما يلي:<sup>3</sup>

#### المطلب الأول: الإستراتيجية

- إن الاستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويتمثل دورها في :
- تبني الخيارات الصحيحة والملائمة للمعرفة المتغيرة .
  - تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة .
  - التركيز على تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية لجمع المعرفة .

<sup>1</sup> الزقمة نضال محمد ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>2</sup> الزقمة نضال محمد ، المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup> الكبيسي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ص 90 ، 92 .

- تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ .
- تكوين المنظمة لروابط لتطوير معرفتها مثل التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات ومع المنظمات المماثلة .

### المطلب الثاني: المورد البشري

يعتبر المورد البشري هو العنصر الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها . وعمال المعرفة هم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية .<sup>1</sup>

ويعتبر عمال المعرفة بالمهارات الأساسية الآتية:<sup>2</sup>

- 1- **المهارات الفكرية:** يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتج وكيف يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها بإضافة القيمة المضافة لمنتجاتها .
- 2- **المهارات الإنسانية:** وتشمل الآتي :
  - القدرة على العمل من خلال الأفراد ومن معهم .
  - التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير .
  - الاتصال مع الآخرين وفي جميع الاتجاهات والمستويات الإدارية .
  - الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيرها وتوقعات العاملين نحو حساسية تطبيق نظم المعرفة .
- 3- **المهارات الفنية:** وتشمل ما يلي :
  - معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا .
  - التفاعل الديناميكي مع فرق العمل .

<sup>1</sup> نور الدين عصام ، مرجع سابق، ص 353.

<sup>2</sup> نور الدين عصام ، المرجع نفسه، ص ص 353-356.

- ويرى بعض المختصين بأن الأفراد في إدارة المعرفة يقومون بأدوار هي <sup>1</sup> :
- الإغناء المستمر للمعرفة من خلال تنظيمها وترتيبها وتقييمها.
  - تحديد الجهات التي ستصل إليها المعرفة .
  - يقوم القيادي في إدارة المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في بقية الأقسام مما يسمح له بالمشاركة في بناء إستراتيجية فعالة .
  - يختص العنصر البشري دون غيره من الموارد بخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من التعليم والمهارات المتميزة .
- ويعتقد باحثون آخرون أن عناصر إدارة المعرفة تتمثل في النقاط التالية: <sup>2</sup>
- 1.التعاون: إن العمل كفريق وإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين وبين أقسام ووحدات المنظمة ورفع الروح المعنوية وتحسين الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات .
  - 2.الثقة: تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية الاتصال والتبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة .
  - 3.التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد لاستخدامها في مجالات الإدارة أو بالتأثير في الآخرين.
  - 4.المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة .
  - 5.الرسمية: وتعني أن تتحكم القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القيام بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة ، فاتخاذ القرارات يحتاج سلطة والسلطة يجب أن تكون نابعة من التنظيم، هذا الأخير يعتمد على ما جاء في التخطيط من سياسات وإجراءات .
  - 6.الإبداع التنظيمي: يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة للمنظمة عن طريق ما يبتكره الأفراد في نظام اجتماعي معقد.

<sup>1</sup> الكبيسي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص93.

<sup>2</sup> نور الدين عصام ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص



## المبحث الرابع: وظائف ومتطلبات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة وظائف عديدة تقوم بها من شأنها ضمان السير الحسن للمنظمة وذلك وفق متطلبات للمعرفة يمكن تناولها في العناصر التالية:

### المطلب الأول: وظائف إدارة المعرفة

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي توفير متطلبات المعرفة بجميع عملياتها ، وعليه فهي تحتوي على شقين من الوظائف هما الشق الفكري والشق المادي التقني . فالشق الأول يتعلق بالجانب الإنساني وتعني جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل أو خارج المؤسسة ، ويعدّها تقع عليها مسؤولية إعدادهم للعمل المعرفي وهو ما يطلق عليه فريق المعرفة .

ويتعلق الشق الثاني من وظائف إدارة المعرفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة ، ومن الوظائف كذلك أن تتابع إدارة المعرفة عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتحديد المعرفة وتوليدها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة متطلبات كثيرة ، إذ يؤكد **Druker** أن هناك ثلاث مطالب أساسية لإدارة المعرفة هي:<sup>2</sup>

أ- **متطلب التكنولوجيا:** وهو متطلب يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث والبرمجيات وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي .

تتنوع تكنولوجيا إدارة المعرفة بتنوع عملياتها، ومن أهم هذه التكنولوجيات والأنظمة تكنولوجيا الواقع الافتراضي *virtual reality* والتي تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة ، وتكنولوجيا نظم التصميم بمساعدة الحاسوب وتكنولوجيا الشبكات العصبية وتكنولوجيا النظم الخبيرة التي تساعد في الحصول على المعرفة من العاملين المهرة وفي مساعدة المؤسسات لصناعة قرارات عالية الجودة وتكنولوجيا الناشر المكتبي ونظام إدارة الوثائق.

<sup>1</sup> عليان رحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، ط1، دار صفاء ، الأردن 2008، ص ص 159-160.

<sup>2</sup> بدير جمال يوسف ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، ط1 ، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2013،

ص ص 56، 57.

ب- المتطلب التنظيمي واللوجستي: وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها وتحديد وتجديد الوسائل والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بفعالية وكفاءة .

ت- المتطلب الاجتماعي المعرفي: ويتم 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.

### المبحث الخامس: آليات إدارة المعرفة

يتمثل جوهر إدارة المعرفة في تحسين آليات أو ميكانيزمات عملها، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الآليات والتي يمكن عرضها على شكل النماذج التالية:<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: نموذج E. Turban

يتضمن نموذج E. Turban الآليات التالية:

- إنشاء المعرفة : وتعني توليد طرق جديدة للعمل وتطوير الدراية الفنية .
- الحصول على المعرفة : وهي تحويل المعرفة الجديدة إلى قديمة وجلب المعرفة الخارجية إلى المنظمة.
- تنقيح المعرفة : وتعني وضع المعرفة الجديدة في سياق معين والمراجعة في ضوء المستجدات .
- خزن المعرفة : وهي وضع المعرفة في صيغة ملائمة وخزن المعرفة في مستودع .
- إدارة المعرفة : هي اعتماد المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة وتقييم المعرفة لجعلها دقيقة .
- نشر المعرفة : وذلك بتسهيل الوصول إلى المعرفة وإتاحة المعرفة للجميع في كل زمان ومكان .

#### المطلب الثاني: نموذج D.Skyrme

ويتضمن نموذج D.Skyrme الآليات التالية:

- الإنشاء: وذلك باتباع أساليب الإبداع والمحاكاة والحوار المهيكل .
- التحديد: ويضم التدقيق المعرفي وتحليل المحتوى وتحليل المفاهيم وتحديد الخبرة .
- الجمع: ويعني طلب المعرفة والاستقصاء والاسترجاع .
- التنظيم: ويعني إدارة أدلة المعرفة وكذا إعداد خرائط للمعرفة .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط2، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2008 ، ص

- **التقاسم:** ويكون عن طريق الممارسات الأفضل وتقاسم الأفضل من حوادث المعرفة وأيضاً جماعات الممارسات المشتركة وفرق متعددة الوظائف وتصميم فضاء العمل .
- **التعلم :** ويتم بواسطة مراجعات ما بعد العمل ، يوميات القرار، تواريخ المشروعات ، سرد القصص ، شبكات التعلم .
- **التطبيق:** ويكون لأنظمة دعم القرار وإدارة التشغيل .
- **الاستغلال:** وذلك بإدارة الأصول الفكرية .
- **الحماية:** وتتم بإدارة حقوق الملكية الفكرية .
- **التقييم:** وبمس الجوانب التالية : تقييم إدارة المعرفة ، معايرة إدارة المعرفة ، محاسبة رأس المال الفكري.

#### المطلب الثالث: نموذج مارك دوديسون

ويتضمن نموذج مارك دوديسون الآليات التالية:

- **تحديد المعرفة :** ويكون بروتينيات وعقود ذات صلة بأعمال المنظمة .
- **إكتساب المعرفة :** ويكون بالتوصل للمعرفة وتوثيقها وجعل المعرفة متاحة للجميع .
- **توليد المعرفة :** ويتم باكتساب معرفة جديدة والبحث والتطوير .
- **التحقق من الصلاحية :** ويخص ذلك حقوق ملكية المعرفة وكذا قابلية استغلال المعرفة .
- **نشر المعرفة :** ويكون داخل وخارج المنظمة .
- **تجسيد المعرفة :** ويتم بتحويل المعرفة إلى قيمة والتدريب وبتريخ ثقافة المنظمة .
- **تحقيق المعرفة :** وذلك بالوعي بأصول المعرفة وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وللزبائن .
- **الإستغلال والتطبيق :** ويعني تحقيق أهداف محددة واستخدام المعرفة في الحوار .

#### المبحث السادس: معوقات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات والتحديات أثناء التطبيق يمكن عرضها في ما يلي:

#### المطلب الأول: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أثناء التطبيق يمكن عرضها في <sup>1</sup>:

- 1- التداخل بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية مما يصعب الفصل بينهما.
- 2- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة من حيث آثاره ومردوداته .

<sup>1</sup> الخلوف إبراهيم إسماعيل ، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 ، ص 110.

3- صعوبة تحديد كمية ونوعية المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة.

ويرى **Thierruaf** أن هناك مشكلات تتخلل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تتمثل في :<sup>1</sup>

1- العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة ، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل أو التي قد لا تفضلها الإدارة العليا .

2- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة.

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

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

ويمكن تحديد عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة والتي تؤدي إلى حدوث مشكلات داخل المنظمة في ما

يلي:<sup>2</sup>

- عدم القدرة على التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة .

- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد ، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم .

- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري .

- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها .

ويمكن أن نستنتج بعض المشكلات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات ، وتتمثل في سيطرة الثقافة التي تعمل كبح التشارك في المعرفة والافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة والافتقار إلى التدريب ونقص الإدراك الكافي لمفهوم ومحتوى ودور وفوائد إدارة المعرفة ، بالإضافة إلى الإفتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي .

<sup>1</sup> الخلوف إبراهيم إسماعيل ، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> الكبيسي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ص 125-126.

فضلا عن عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء ونقص الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحديات تطبيق إدارة المعرفة

إن الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادفه جملة من التحديات نذكر منها :

#### أولا: تحدي الثقافة التنظيمية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين .

جدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن القيم التي تشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة ، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه ، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت وقد تكون سلبية إذا كانت العكس . ومن هنا نتبع أهمية الثقافة التنظيمية ، فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين وإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتها .

#### ثانيا: التحديات التنظيمية : وتتمثل في ما يلي :

**1- الهيكل التنظيمي:** يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة ، فقد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتفاذي المعرفة داخل المنظمة . ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات.<sup>2</sup>

ومعروف أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به كسبيل لإدارة فعالة للمعرفة ، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يتوجب الأخذ بها لإلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة .

**2- القيادة :** تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة ، فالفائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون ، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة ومن ثم فإنه يتعين

<sup>1</sup> حجازي هيثم علي ، إدارة المعرفة : مدخل نظري ، عمان ، الأهلية للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص ص 50-51 .

<sup>2</sup> بيدير جمال يوسف ، مرجع سابق ، ص 59 .

على القائد أن يكون مبتكرا ومبدعا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة . كما تتبع أهمية القيادة التنظيمية من خلال دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة .

### 3- التكنولوجيا :

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة ، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا تكون هي الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في السوق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة وفق ما يسمى بـ " الذكاء الاصطناعي" .

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة من شأنه أن يحسن قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي ، بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان . وعلى ضوء ذلك لابد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات المادية والأجهزة المستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات ومن ثم دمجها مع البرمجيات .

### الخاتمة:

يمكننا القول بأن اللجوء إلى انتهاج أسلوب إدارة المعرفة في المنظمات أصبح حتمية لا بد منها من أجل ضمان استقرار المؤسسات وتطويرها لأن المعرفة هي أساس كل تطوير . توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة وهي أن المنظمات الحديثة يستوجب عليها أن تعطي أولوية لإدارة المعرفة ونشر ثقافة المعرفة وتدعيم وبناء رؤية معرفية لدى العاملين من خلال وضع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ، فضلا عن ضرورة الاستفادة من معرفة وخبرة المتخصصين وتوظيف تكنولوجيا النظم المعلوماتية وتوفير البيئة المناسبة وجو الابتكار والإبداع من أجل تنفيذ وتطبيق آليات إدارة المعرفة دون عقبات، إذ أن المزيج المكون من التكنولوجيا والعوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية هو الذي سيقود إلى تعزيز القيمة الاقتصادية لمنظمات المستقبل.

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. الخلوف ، إبراهيم إسماعيل ، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2006 .
- 2 . الزقمة ، نضال محمد ، إدارة المعرفة وآثرها على التميز الأداء ، كلية التجارة . الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2011 .
- 3 . الزيادات ، محمد عواد أحمد ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء، الأردن ، 2008 .
- 4 . الكبيسي ، صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر ، 2005 .
5. بدير ، جمال يوسف ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، ط 1 ، دار كنوز للمعرفة ، الأردن ، 2013 .
- 6 . حجازي ، هيثم علي ، إدارة المعرفة : مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
7. نجم ، نجم عبود ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط 2 ، مؤسسة الوراق، الأردن ، 2008 .
8. نور الدين ، عصام ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
9. عبد الرحمان ، توفيق ، الإدارة بالمعرفة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2004 .
- 10 . عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء ، الأردن ، 2008 .
11. M, Holsapple,c.w.et singh, the knowledge chain model .activities for competitiveness, expert systems with applications, London , 2001.
- 12 . Munay, Jennex , Knowledge management in modern organisations , IDEA group publishing, London , 2007 .

ثانياً: أشغال الملتقيات

- 13 . Lonnie , Golden , the effects of working time on productivity and firm performance , a reserch synthesis paper conditions of work and employment ,USA , 2014 .

