



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسات

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

اشراف الأستاذ:

اوجامع ابراهيم

من اعداد الطلبة :

بكرار شوش بوعزة
طاهر براج محمد أكرم

أعضاء اللجنة :

رئيس اللجنة : بن سبع

الممتحن : زناقي سيد أحمد

الاهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله ومنه.
إلى آبائنا وأخوتنا وأصدقائنا، فقلد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث.
ولا ينبغي أن ننسى أساتذتنا ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتنا ومدى بالمعلومات القيمة
أهدي لكم بحث تخرجنا.
داعياً المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.

كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور اوجامع ابراهيم الذي رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشر عائلتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لما الدعم المادي أو المعنوي

المقدمة

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف امجالات و من بين أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار .

و في هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة و يضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية و تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة و مستمرة . و لعلّي تعالي الاهتمام حول قوة العمل المتحركة، و دوران العمل و المؤسسات الافتراضية جعل المؤسسات تخشي علي مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة و ما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة . لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديثها على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة و الذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة ، فليس كل المعلومات تمثل معرفة و ليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة .

ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب علي المؤسسات الحصول عليها من الأجل البقاء و النمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة السلاح و المورد الإستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار .

و الجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا خاصا بعد تبنيها النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يدعم دور القطاع الخاص المحلي والأجنبي والتقليل من دور الدولة شيئا فشيئا، ويعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي عرفت نموا معتبرا بفضل فتح امجال للقطاع الخاص لاستثمار في هذا امجال، فمع دخول الشركات الأجنبية سوق خدمة الهاتف النقال و المنافسة الشرسة فيما بينها، من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة و بجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا و كذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المؤسسة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير السريع.

الاشكالية

تؤدي المؤسسات دورا بارزا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية, وذلك من خلال مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الاجمالي و توفير فرص العمل,بالاضافة الى قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية,غير أن القيم بهذا الدور مرتبط بقدره هذه المؤسسات على الابداع الذي يشكل أحد العناصر الفاعلة في تنشيطها و تطويرها و التكيف ايجابيا مع التغيرات الجارية في محيطها,فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه,و تعمل على نشر معرفتها من خلال قنوات و تستخدمها في عمليات التجديد و التطوير.

و في السياق ذاته أثبتت العديد من الدراسات المعاصرة,أن ادارة المعرفة تشكل أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مختلف مجالات التنمية,و تمثل في الوقت ذاته,وسيلة ادارة فعالة للتكيف مع متغيرات المرحلة الراهنة

و التطورات المحيطة على كافة المستويات الوطنية, الاقليمية و الدولية,مع التأكيد على أن الارتقاء بواقع المؤسسات و ريادتها و ميزتها التنافسية مرتبط ارتباطا وثيقا بموجوداتها الفكرية و أصولها المعرفية و استثمارها بما يسجد روح المبادرة و الابداع و الابتكار المؤسسي لتحقيق تطلعاتها المرجوة.

و بناك على ذلك,و في ظل المعطيات المشار اليها,يتضح أن معظم المؤسسات العامة و منها الخاصة تواجه تحديا ملسوما في هذا الاتجاه يتمثل في ادراك مفهوم ادارة المعرفة,سواء كانت هذه المعرفة صريحة او ضمنية,وفي كيفية تطبيقها, فالميزة التنافسية و الريادة التي تسعى اليها المؤسسات تعتمد اساسا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها,و ليس على توفرها فقط,الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الأخذ بمفهوم ادارة المعرفة و تطبيقها للارتقاء بها الى مصاف المؤسسات الرائدة.

ومن كل ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هي استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسات؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ؟

- ما هي استراتيجية ادارة المعرفة؟

فرضيات الدراسة:

- 1- إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة
- 2- يمكن الافراد و الجماعات المساهمة في ادارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

- المساهمة في تمكين المؤسسات من المفاهيم المرتبطة بالادارة المعرفية و كيفية اعداد الاستراتيجيات الخاصة بها لتحقيق التميز المؤسسي و الميزة التنافية المستدامة.
- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، وإستراتيجيتها.

الدراسات السابقة:

- دراسة رياض عيشوش، بعنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة" دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة: هدفت هذه الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة للبنوك الجزائرية ومدى دعمها إدارة المعرفة، التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة و الابتكار وبناء قيم التعاون.
- راسة سنقوقة سمية، بعنوان " عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي"، دراسة حالة المديرية العامة للتصالت الجزائر بقسنطينة غرب، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي 2014/2013 تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة اتصالت الجزائر بقسنطينة غرب، وتوصلت الباحثة إلى نتائج مفادها انه ال يمكن إستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة ألن إقتصاد اليوم هو إقتصاد المعرفة، وأن عدم توافر المعلومات اللازمة لأفراد يشكل احد العوامل المعيقة للتعلم التنظيمي.

الفصل الأول:

عموميات حول إدارة المعرفة

الفصل الأول عموميات حول ادارة المعرفة

تمهيد

يعتبر مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانها و قدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية. إننا في هذا الفصل سنعينا إلى تبيان مفهوم "إدارة المعرفة" كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، ولتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- مدخل إلى إدارة المعرفة
- مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها
- عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءا مهما في رأسمالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق [1] على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق أولا إلى الثلاثية التالية "المعرفة، البيانات، المعلومات"، كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمناه نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث فقد شمل أهمية وأهداف إدارة المعرفة، وفي ختام المبحث الأول تطرقنا إلى العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات ورأس المال المعرفي.

المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولا، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولا: البيانات: data البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، و من تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات¹.

ثانيا: المعلومات: informations تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف "إدارة المعرفة"، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات، كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها².

¹ عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص29
² القنديلي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص36

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

ثالثا: المعرفة:

وهو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد انها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة¹ "، و تعرف أيضا أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان " ². فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات.

1-أنواع المعرفة³:

هناك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعا، و هما

أ-المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد و التي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 2

² عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 182

³ شتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002، ص 135

خلال العمليات العقلية . وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان.

ب- المعرفة الظاهرية

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والمضغوظة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقدین الأخيرین، إلا أنه بقي غموض حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، لذا يحاول هذا المطلب تبيان نشأة إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

أولاً: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر Drucker Peter، بول ستراسمان Strassman Poll وبيتر سنج Senge Peter في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة Organization Learning كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس Chris Argyris، وكريستوفر بارتليت Christopher Bartlett، وليونارد دوروثي Dorothy Leonard وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة¹.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 06.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشاند Marchand Don في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دراكر Durcker بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من عمال المعرفة Workers Knowledge، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة Packard Hewlet الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت Street Wall أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، واهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا إن كان قد ملحوظا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة¹.

لتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بمبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل Review Management Slogan، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Review business Harvard التي تصدرتها مقالات دراكر آنذاك وغيرها.

بحلول عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

¹ محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة. 2005-11-28/30-113-114 ص

في النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

من بين الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي الهائل وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ما يلي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية؛
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة الشبكة العنكبوتية العالمية الانترنت Web Wide World The، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية، والأقمار الصناعية²؛
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعالمية التجارة وتزايد المنافسة، والعولمة بأبعادها المختلفة .

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط، فلا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة؛ وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة والتعامل معها، فصيغت عدة تعاريف تتطرق إلى إدارة المعرفة وفق عدة مداخل.

- **المدخل الاقتصادي:** يركز على تقييم المعرفة والكفاءات كعنصر غير مادي، وهو أساس اقتصاد المعرفة. إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف، بل في بعض الحالات، تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمنظمة³.

- **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 34.

³ قنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص 82.

⁴ Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000, p 83.

-**المدخل التقني:** وفيه انحياز لتقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل. لنشر المعرفة وتطبيقها¹

-**المدخل الاجتماعي:** وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين؛ عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة²

-**المدخل المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها؛ كونهم ذوو مؤهلات عالية. وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم

في كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

إذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المنظمة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المنظمة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخيرا المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضيفي إلى مخرجات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز على الآخرين.

¹حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006، ص2

²صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 36.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية المعرفة وإل تحديثه في مجال الإدارة، وحيث أنها تساهم في تطوير يجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

أولا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- إدارة المعرفة تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

-تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف ؛
المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.¹

-تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة؛

-توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة
من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة؛

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل
فيها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة .وهناك مجموعة من الأهداف
العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي :

-تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب ؛ -بناء
قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛

-تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛

-نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛

-تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة
المختلفة؛

-تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد
في تحقيق أفضل النتائج ؛ -الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها
أو هدر وقتها وأموالها؛

- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات ؛

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، 42-43.

-إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛

-تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛

-تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛

-تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛

المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيم بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فنتناول فيه عناصر إدارة المعرفة، ثم نشير إلى النماذج التي تسترشد بها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونتندس leontiondes أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة¹.

¹leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001, P 52-53

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه امجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي¹:

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
 - مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم .
 - مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
 - مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها
- كما يذكر wiig ثلاث مجالات أخرى وهي :
- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة .
 - مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة .
 - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة .ويقول الثبتي في إشارة منه إلى مجالات المعرفة أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها ونشرها، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقله ومتابعة إدارة عملياته إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري وتطوير أنظمة مراقبة المعرفة. وكما وضع moitis بعض امجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل :
 - استرجاع المعلومات .
 - نظم إدارة المعلومات والمعارف .

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص33

-مبادئ إدارة المعرفة .

-تنظيم المعلومات .

-تصميم قواعد البيانات .

-الإدارة الإبداعية .

-قضايا الحقوق المعلوماتية.

- تصميم مواقع النشر الالكترونية.

و في نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل ما يلي :

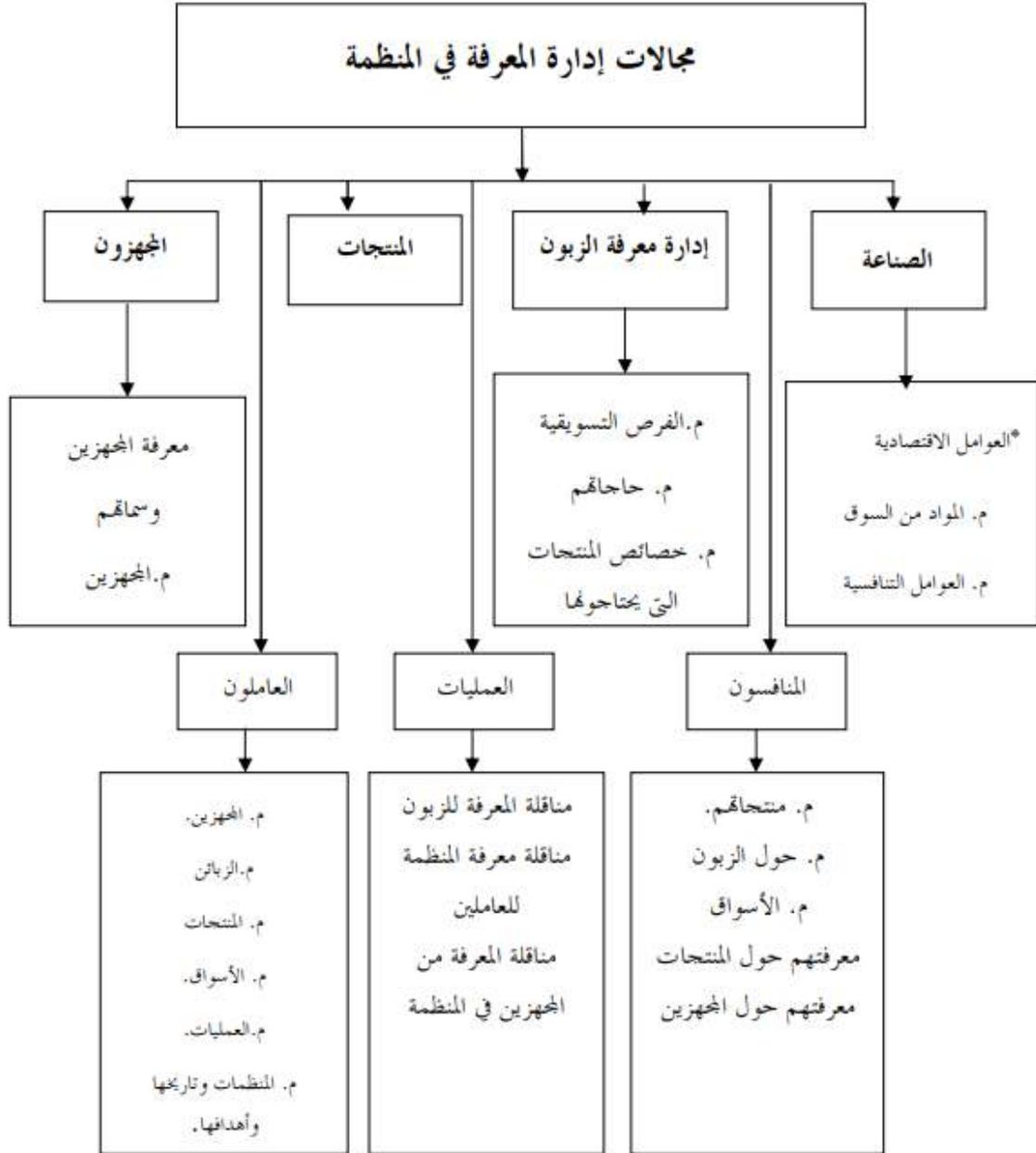
-الصناعة - .إدارة معرفة الزبون .

-المنتجات.

- امجهزون.

إن هذه امجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1):مجالات ادارة المعرفة



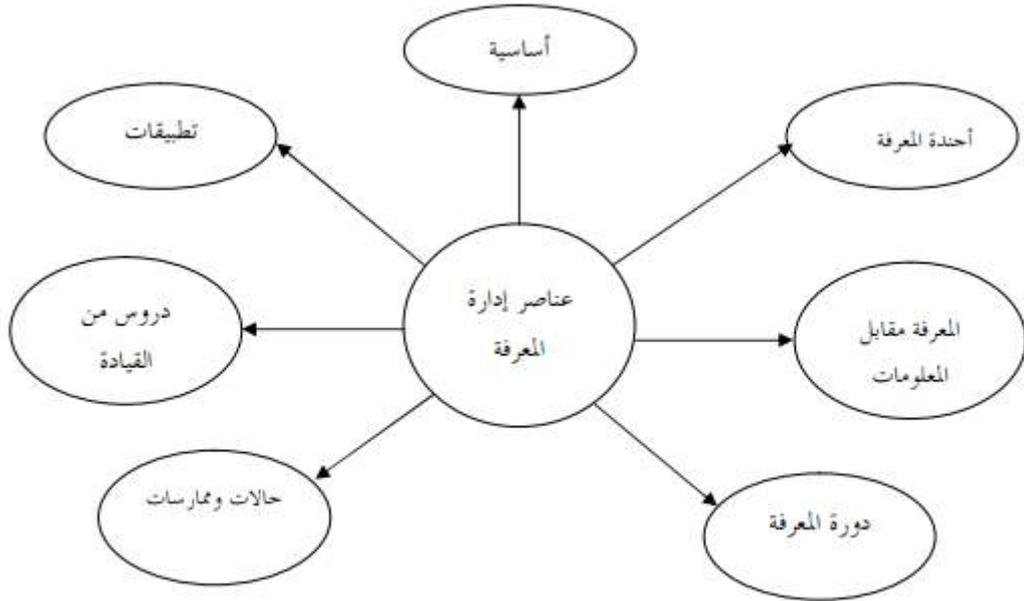
Source: Murillo,Garcia and annabi k.customer knowledge management ,journal of the operational research society ,2002 ,vol 8, No.spring, 24

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل: من الصناعة ، إدارة معرفة الزبون امجهزون ، المنافسون، العمليات، العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من امجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): عناصر إدارة المعرفة



Source: Kermally, Effective Knowledge Management, a best.....package blue print, 2002, P 05.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي :

***أساسية:** تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضحة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى * .**أجندة المعرفة:** تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية.

*المعرفة مقابل المعلومات: لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق

*دورة إدارة المعرفة: إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

*قيادة المعرفة: لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.

*التطبيقات: أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة

*حالات وممارسات: لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة scnadia life كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية : المنظمة الذكية = تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم .علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

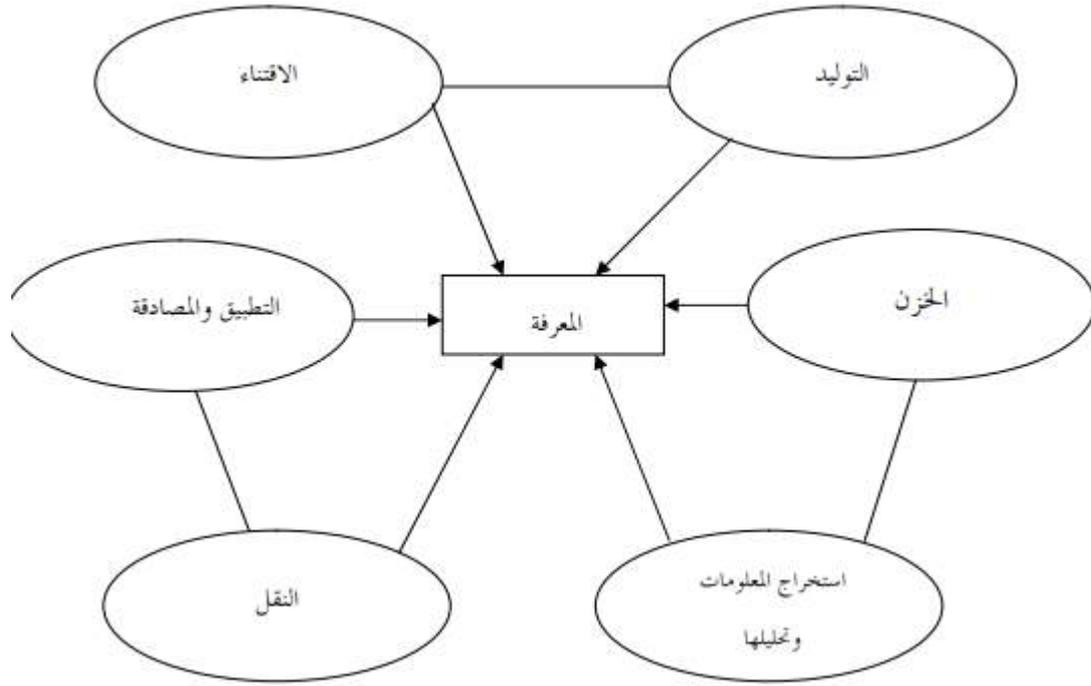
المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:

أولا: نموذج ماركوردت: اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب، التوليد والخزن، استخراج المعلومات

وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة ، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي¹:

الشكل رقم (3): نموذج ماركوردت



المصدر: مذكرة تخرج الطالب بوركو عبد المالك

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

¹ MARQUARDT ..BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS –BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001, P 26

ثانيا: نموذج wiig ويج

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلي نموذجين وهما¹ :

1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية. يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسسية" من خمس مراحل أساسية هي :

-مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة .

-مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة .

-مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة .

-مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات) .

-مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية .

2- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي. يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية :

¹علي السلمي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص34

-مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

- مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة

-مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلم بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة .

-مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة و بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلم بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة .

-مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

ثالثا: نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد: أ/ أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالها.

ب/ أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

ج/ أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للشركة.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، حيث تعتبر العناصر البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم الدعائم التي تركز عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: الموارد البشرية

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

أولاً: تصنيفات أفراد المعرفة

يستخدم مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء ، كان ذلك بإدارتها، إنتاجها، أو دعمها في المنظمة ففي منظمات المعرفة مثل المدارس، المعاهد والجامعات يمكن اعتبار التلاميذ والطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضاً أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولاً وجزء من عمليات إدارة المعرفة. ويشمل أفراد المعرفة ما يلي:

1. قيادة المعرفة

تعد قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المنظمات.

لقد بدأ استخدام مصطلح قائد المعرفة أو ضابط المعرفة في المنظمات ليتولى مسؤولية قيادة ادارة المعرفة في هذه المنظمات¹, ويعتبر قادة المعرفة أفراد جد مهمين في منظمات المعرفة مهما كانت مواقعهم الوظيفية في التنظيم، فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المنظمة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيرا إيجابيا قويا على أعضاء الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف، تخزينها، توزيعها، وكذا نشر وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة.²

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام التي تتمثل في :

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومتينا. أما دور القيادة في الثقافة فيمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومرافقتها بما يشمله ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث والبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة؛
- تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير المنتج الجديد، بحوث التسويق، إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات) ؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة؛
- إدارة مديري المعرفة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة؛

2.مدراء المعرفة

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 74.
² عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص 62.

وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية في المنظمة. فمدراء المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتمييزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.¹

من بين أدوار مدير المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

-تعظيم العائد على استثمار المعرفة في العمليات، الأفراد والتكنولوجيا؛

-إشراك أفضل الممارسات وتعزيز مشاركتها بين الأفراد؛

-تحسين وتشجيع ابتكارات وإبداعات المنظمة؛

-تقليل فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية؛

-العمل كوكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المنظمة؛ -

تشخيص المشكلات وتحديدتها وإيجاد الحلول اللازمة لها؛

-الربط بين توقعات الأفراد وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها؛ -

الاستماع والإصغاء إلى الأفراد للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة عن تفاعلاتهم؛

-العمل على حل المشكلات القائمة دون افتعال غيرها.

3. عمال (صناع) المعرفة

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وأضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص356-358

كما أن صناع المعرفة يختلفون عن صناع البيانات وأن صناع المعرفة ينشؤون المعرفة كما أن صناع المعرفة يختلفون عن صناع البيانات وأن صناع المعرفة ينشؤون المعرفة ويكونون أكثر علما وثقافة من صناع البيانات، وقد يكونون أعضاء استشاريين للمنظمة.

عمال المعرفة أفراد ذوو مهارات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، وتكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وإِ نشاء المعارف الجديدة.

ويقع على عاتق عمال المعرفة القيام بكل نشاطات وعمليات المعرفة (الإِ نشاء، التخزين، التوزيع، التطبيق) سعيا لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى :

-الإِ سهام في إِ غناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها مع بعضها البعض عبر التقييم المستمر للمعلومات المخزنة في الأنظمة التقنية المختلفة؛

-تقييم وتعزيز وحساب فوائد المدخلات من المعلومات لكي يتم تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوار الأفراد تحديد من سيتم إِ يصل هذه المعرفة إليه؛

-اختيار والمعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدور فاعل ومحفز؛

4. أفراد الدعم والإِ سناد

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإِ سناد لعمال المعرفة والمدراء، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إِ يصلها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم الذين يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والاتصال.¹

ثانيا: صفات أفراد المعرفة

¹عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص64

يستلزم تطبيق إدارة المعرفة توفر أفراد معرفة بصفات ومهارات خاصة تمكنهم من الإحاطة بجوانب العمل المنوط إليهم، ولعل أهم هذه الصفات ما يلي:

- امتلاك الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتجات وأداء المنظمة وإنشاء القيمة من خلال فهم خصائص وحدود مهام المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها؛

-القدرة على العمل مع الأفراد؛

-التعلم والتدرب وتشجيع الآخرين على التغيير؛

-الاتصال بالآخرين في جميع الاتجاهات، وامتلاك الفهم لعمل المستويات الإدارية المختلفة؛

-القدرة على تشخيص المشكلات وتأثيراتها وفهم توقعات الأفراد عن حساسية تطبيق نظم إدارة المعرفة؛

-المعرفة الواسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات

الدنيا.¹

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما يميز العصر الحالي، وباتت تلعب دورا رئيسيا ولا غنى للمنظمات الحديثة عنها مهما كان مجال عملها. ويرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة². ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم و مرونة أكثر لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي،

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 355

² حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات 2 المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 318

تاحة في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات بإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أفراد بعينهم.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق واسع، ويعني مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة المخصصة لمعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمنظمات إضافة على البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بذلك من أجهزة وبرامج ومعدات.¹

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لإدارة المعرفة

لقيت نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقدم الدعم إلى عمليات إدارة المعرفة ومجالات الاستفادة منها باهتمام كبير من الباحثين، وذلك لأن هذه التكنولوجيات تتعامل بشكل فريد ومباشر مع وظائف التعلم التنظيمي و نظم عمل المعرفة، نظم الذكاء الصناعي، نظم مساندة إدارة المعرفة، ف القرارات الجماعية، ونظم أتمتة المكتبات، لها خصوصية في مجال إدارة المعرفة، لأنها تركز على دعم العمل المعرفي، وعلى التعريف بقواعد المعرفة المنظمة واقتناصها، ومثل هذه القواعد تشتمل على أنواع المعرفة التالية:

-المعرفة الداخلية محكمة البناء، والمعروفة باسم المعرفة المعلنة الواضحة (المعرفة الصريحة)؛

-المعرفة الخارجية للمنافسين، المنتجات، الأسواق، ومن ضمنها المعلومات التنافسية؛

-المعرفة الداخلية الرسمية، والتي تسمى في الغالب المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لم توثق وتدون بعد، بشكل محكم البناء.

كل ذلك لتعزيز قاعدة المعرفة، وفيما يلي بيان لهذه النظم وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة:

¹مزه شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 63

1. نظم إنشاء المعرفة (نظم عمل المعرفة):

ويقصد بها النظم التي تعمل على إنشاء وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، حيث يجرأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة، كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرارية تجديد المعرفة لنظم إنشاء المعرفة صفات خاصة تعكس حاجات ومتطلبات خاصة بالعاملين في المجال المعرفي يمكن أن نحددها فيما يلي :

-ينبغي على نظم عمل المعرفة (إنشاء المعرفة) أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتاجونها، مثل رسومات ذات قدرات عالية، وأدوات تحليل مناسبة، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات؛

-هذه النظم والأدوات تتطلب قدرات حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحسابات المعقدة الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي، مثل الباحثين العلميين، ومصممي الإنتاج، والمحليلين الماليين؛

-وحيث أن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من خارج المنظمة، فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات من خارج المنظمة؛ وتتضمن هذه النظم العديد من النظم المتخصصة، والتي تصمم بشكل خاص بغرض تحسين إنشاء المعارف والتأكد من أن معرفة جديدة أو خبرة فنية قد أوجدت واندمجت مع إدارة الأعمال وذلك من خلال دعم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وتطوير المعارف التي تم الحصول عليها من قبل، ومن هذه النظم ما يلي:

1.1. نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: توفر هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه النظم إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء، فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم تختلف تماماً عن محطات عمل المحلل المالي.

1.2. **نظم الواقع الافتراضي:** تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر التكنولوجيا المتطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير فيها بالزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات هذه النظم في صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي، التصميم عن بعد، وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية¹

2. **نظم الحصول على المعرفة (نظم الذكاء الصناعي):** يشير حقل نظم الحصول على المعرفة إلى تطبيقات الذكاء الصناعي والذي يشمل تلك الجهود التي تعمل على تطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للأفراد، نظم تستطيع إنجاز مهام فعلية وتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي².

تعتبر نظم الذكاء الصناعي كل المحاولات والجهود المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة، على مستوى الأجهزة والبرمجيات، بطريقة تجعلها تتصرف كالأفراد، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الصناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال الأفراد، بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأعمال والأساليب التي هي جزء من أعمال الأفراد، المنبعثة من ذكائه وقدراته.

3. **نظم خزن المعرفة:** وهي نظم تسمح بتخزين وحفظ المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها ومن أمثلتها: قواعد البيانات وقواعد المعرفة .

3.1. **قواعد البيانات:** وتسمح بتخزين البيانات المترابطة بأسلوب منظم يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها .

¹ وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007 ص 68.

² سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص 10.

3.2. قواعد المعرفة: تضم مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، حيث تم تطوير قاعدة مستقلة للمجال المعرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة الممكن الحصول عليه في مجال معين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

بالإضافة إلى الموارد البشرية (أفراد المعرفة) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات المهمة في تطبيق إدارة المعرفة، فالهيكل التنظيمي يعد من المقومات و الإبداعات الكامنة لدى الأساسية لنجاح أي عمل بما يحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل طلاق الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وإنشاء المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة مجدية.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي لم يستطيع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. حسب روبرت أبليبي Appleby Robert الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... و تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي. أما روبنز Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحد كيفية توزيع المهام والواجبات؛ والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها.

وحسب ستونار Stonar فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. أما فريمان Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمه وتنسيقها¹.

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205

وحسب هينينز Hinings فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل، وهذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المنظمة¹

ثانيا: طرق بناء الهيكل التنظيمي

إن من بين الطرق الأكثر استعمالا في بناء وتصميم الهياكل التنظيمية في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، طريقة تحليل الأهداف وطريقة تجميع الأنشطة

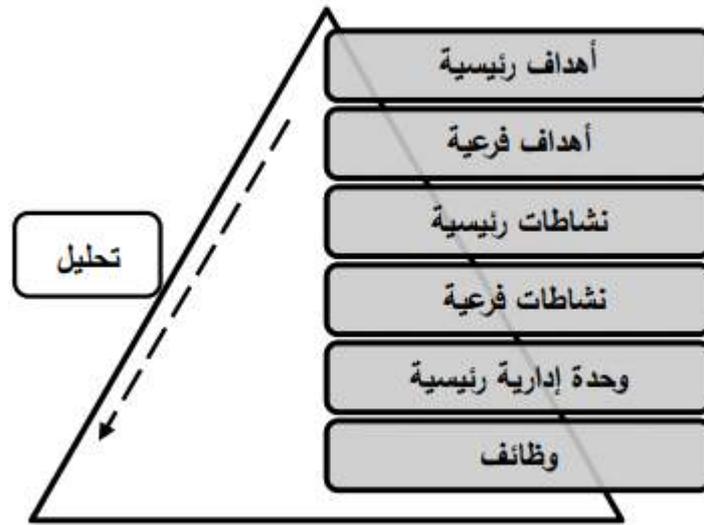
1. طريقة تحليل الأهداف: ويطلق عليها أيضا أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل. ويستعمل عادة في المنظمات الجديدة (في مرحلة الانطلاق). حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط و تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر. وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي). وتتميز هذه الطريقة بما يلي: 1 وهكذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها

-المرونة: وتقتضي استيعاب الأعمال التفصيلية؛

-الشمولية: ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية²

الشكل رقم (4): طريقة تحليل الاهداف

¹ريتشارد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001 ص 198
² عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، جدة، 2 المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001، ص 139.

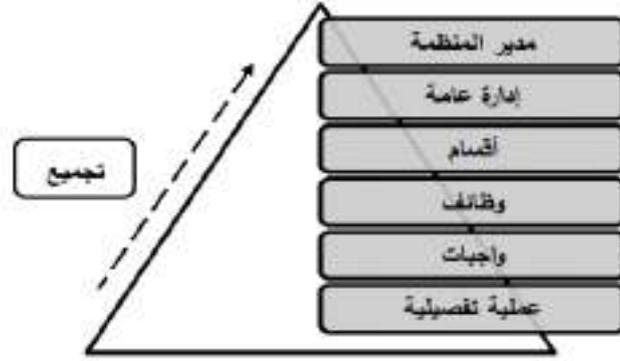


المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 148.

2. طريقة تجميع الأنشطة: يعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى، أي نقطة البداية من القاعدة و تتركز هذه الطريقة على حصر الأعمال التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول. بالإضافة إلى تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات هكذا حتى نصل إلى المدير العام للمنظمة ويتمثل أساس التجميع في التشابه والتكامل بين الأنشطة¹.

الشكل رقم (5): طريقة تجميع الأنشطة

¹محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان، 1999 ص 147.



المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 149.

3. الاختيار بين الأسلوبين: يحدد القائمون على التنظيم في جل المنظمات أسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة والشمولية. عكس الطريقة الثانية والتي تحظى بتأييد مستشاري التنظيم بسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيلية التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة منذ البداية.

ثالثا: تقسيمات الهياكل التنظيمية

تحتوي المنظمات على عدد من المهام والأنشطة، الأمر الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في المهام أو في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزا التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية وأيضا المستويات الإدارية.¹ ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك 1 المستويات الإدارية تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام والإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، كذلك يمكن المنظمة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها ومنع التداخل بين الوظائف.

1. حسب معيار السلطة: باعتماد معيار السلطة في تحديد الشكل التنظيمي تكون تقسيمات يمكن حصرها في النموذجين التاليين :

1.1. النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية: حيث يركز على المهام والسلطات والتدرج الوظيفي والاهتمام بالتكلفة والعائد ومبدأ وحدة الأمر ونطاق الإشراف .

¹ عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004، ص 101.

1.2. النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي: كان لنظرية النظم دور هام في تقرير النموذج العضوي في التنظيم ومنه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية والتبادلية بين طبيعة التنظيم والبيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (1): الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة

المضمون	الشكل	
يتكون من علاقات رأسية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل متصل، ويصلح في المنظمات صغيرة الحجم.	الهيكل التنفيذي	النموذج الميكانيكي
يلائم المنظمات كبيرة الحجم، لصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري أن يمارس أعمالاً تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار.	الهيكل الوظيفي	
يعتبر كجمع للهيكلية التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة والهيكلية الوظيفية فيما يتعلق الاستفادة من التخصص.	الهيكل الخطي ¹	
تتمسك السلطات الوظيفية من الأعلى إلى الأسفل والسلطات الفنية تمارس بشكل أفقي، يفيد في مواجهة التعقيد البيئي، يلائم منظمات البحث.	الهيكل المصفوفي ²	النموذج العضوي
يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمرور تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة.	الهيكل باللجان ³	
يشمل إسناد وظائف رئيسية إلى منظمات أخرى متعاونة لبعض الأنشطة مثل: الدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات....	الهيكل الشبكي ⁴	

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن المراجع المشار إليها

1 - مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص105

2 Probest. Z. B et autres, Organisation & Management, éd organisation, Paris, 1997, P52

3 محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 179

4 فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995، ص148.

2. حسب معيار تجميع الأنشطة: يقصد بتجميع الأنشطة تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة ويتم إسنادها إلى وحدات إدارية، كما نميز بين الأنشطة المباشرة التي تتضمن أعمال تنفيذية ونشاطات غير مباشرة تتضمن أعمال استشارية.¹

وبعد تحديد الأنشطة يتم تجميع الأنشطة المتشابهة لتكوين وحدات إدارية. وفق أفضل السبل لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية وتصميم الهيكل المناسبة لمواجهة البيئة بمتغيراتها وتركيبها المعقدة . وفي الجدول الآتي مختلف التقسيمات وفق هذا المعيار:

الجدول رقم (2): الهياكل التنظيمية حسب معيار تجميع الأنشطة

المضمون	الشكل
يعتبر أكثر الهياكل استعمالاً، تقسم فيه المنظمة إلى وحدات تنظيمية مخصصة في أداء مهام وواجبات محددة. ويمكن أن تجزأ الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية حسب حاجة المنظمة.	الهيكل التنظيمي الوظيفي
تقوم المنظمة بتقسيم أنشطتها حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. ويمرر الاختيار يكمن في سياسة التوزيع التي تعتمدها (طرق إنتاج السلع تختلف فيما بينها أو الأسواق التي تتعامل معها غير متجانسة).	الهيكل التنظيمي حسب المنتجات
تستخدم هذه الهيكل عندما تتراول المنظمة نشاطها في مناطق جغرافية مشتتة، بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة، يتم إدارتها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها.	الهيكل التنظيمي حسب المناطق
يتم تقسيم الأنشطة وفقاً لمجموعة الزيائن. ويتماشى خاصة مع المنظمات والتي تقوم توزع منتجاتها لزيائن متباينين، من حيث الأنواع وعادات الشراء وتكرار للشراء وحجم الشراء.	الهيكل التنظيمي حسب الزيائن
يعتمد في هذه الهيكل تقسيم نشاطات المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل كما في المصانع البتروكيميائية أو مؤسسات التسويج.	الهيكل التنظيمي حسب العمر
إن عملية تجميع الأنشطة تعتبر وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة وهي الأكثر استعمالاً في تجميع الأنشطة.	الهيكل التنظيمي المركب

المصدر: محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 152.

ان عملية الاختيار بين الهياكل تأخذ بعين الاعتبار المزايا النسبية لكل منهما، الأمر الذي يؤدي إلى اختيار أكثر من أساس في تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة لظروف كل منظمة.

¹محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، مرجع سابق، ص 153.

خلاصة الفصل الأول

لقد اهتم كثير من الباحثين بمفهوم المعرفة، دون أن يقفوا على تعريف موحد، إلا أنه يمكن القول أن المعرفة هي أهم ما يمتلكه المنظمات، فهي السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة. ظهر مفهوم إدارة المعرفة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة كتطور للفكر الإداري، تماشياً مع التغيرات الحاصلة، وتوسعي إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة، أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها وأخيراً المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي على معرفة تامة برؤية المنظمة وأهدافها، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل خاص التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية، كما أن الهياكل التنظيمية والخصوص التي تعتمد على العمل الجماعي واطل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية بما تحويه من ممارسات ومفاهيم توجه سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلاءم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني:

استراتيجيات ادارة
المعرفة و قيمتها
في المؤسسة

الفصل الثاني: استراتيجيات ادارة المعرفة و قيمتها في المؤسسة

تمهيد

يسعى الفصل الى التعريف بمفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة, مع التعريف بابرز النماذج هذه الاستراتيجيات, فضلا عن تحديد اهمية تطبيقها, من خلال بيان دورها في تطوير المؤسسات.

حبت يتضمن الفصل الثاني المباحث التالية:

- عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها
- استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

المبحث الأول: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها

تتعدد عمليات ادارة المعرفة و لو انها تتشابه ببعضها البعض وعليه خصصنا المطلب الأول لدراسة جميع عمليات إدارة المعرفة بشكل مفصل، أما المطلب الثاني فضمنناه دراسة شاملة للاستراتيجيات إدارة المعرفة وفق ما يلي:

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، و قد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، و في أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية و قد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء و الاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء نجد¹:

حدد توربان و زملاؤه هذه العمليات كالآتي :

- إنشاء معرفة جديدة .
- الاستحواذ عليها (بتحديدها لمعرفة ذات قيمة) .
- التنقيح (بوضعها في سياق محدد) .
- حفظها (بطريقة ملائمة و فعالة) .
- الإدارة العملية لها (بتقويمها و مراجعتها و توضيح صلتها و دقتها) .
- نشرها (بأن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة إليها، و في أي وقت و مكان).

¹ Turban,efraid etal,information technology for management ,john wily and sousing. New York P25

أما ديفد سكاريم فقد حددها تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات هي¹

-إنشاء وتحديد المعرفة .

-الجمع و الحصول على المعرفة .

-تنظيم وتقاسم المعرفة .

-التعلم واستغلال وتطبيق المعرفة

-حماية وتقويم المعرفة.

¹ Skyrme David, knowledge management, making it work, ww.skyrme.com./20/03/2011

الجدول رقم (3): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان turban	1-إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3-تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4-حزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - حزمها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5-إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة و دقيقة
	6-نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت و مكان
ديفد سيكايروم d. skyroum	1- إنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة- الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المستوى - تقنين النصوص و تحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	3-الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء و الاسترجاع
	4-التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - حרطنة المعرفة
	5-التقاسم	- الممارسات الأفضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل

6-التعلم	- مراجعات ما بعد العمل - لونيّات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم
7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
8- استغلال	- إدارة الأصول الفكرية
9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة - معايير إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 10.ص، 2005

وفي دراسة أجرتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الأسكو escwa " حددت عمليات المعرفة كالاتي¹ :

أ- تكوين المعرفة :

وهي عملية دورية تبدأ عندما يتم انتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحتاج عملية تكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج إلى من يديره .

ب- تنظيم المعرفة:

¹اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الأسكو escwa "، الأمم المتحدة، 2004، ص8

نتيجة للكم الهائل من المعلومات صار من الضروري تجميع و ترتيب و تنظيم و تصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات و تقنيات المعلومات .

ج - تقاسم المعرفة:

و لكي يتم تقاسم المعرفة و نشرها لا بد أن يعمل مديرو المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة و المشاركة فيها داخل المنظمة عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقويم السنوي لأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية.

د- استخدام المعرفة و تطبيقها:

و بعد أن تتم عمليات التكوين و التنظيم و النشر و التقاسم لا بد من استخدام المعرفة و تطبيقها في تحقيق الفائدة المرجوة منها . و من جانب آخر ذي صلة اتجه العلي و آخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، و بناء على ذلك تم تصنيف و ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي¹:

أ- تشخيص المعرفة:

حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم و الإجراءات، و يمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال :

-تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة .

-تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية .

-تحديد الأشكال التي تختزن فيها .

-تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية و ترتيب أولوياتها و أهميتها.

ب- اكتساب المعرفة:

¹عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

و يتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات و الحوارات والاتصال بالزملاء و الزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء و المستشارين و استقطاب العاملين الجدد .ج- توليد المعرفة: و يقصد بها إبداع و تكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا و المشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية و مكانة عالمية.

د- تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية .هـ- تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

و- تطبيق المعرفة:

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "فالمعرفة قوة إذا طبقت"، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (04): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقوم صلاحية الوثائق السائدة في الأنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.	تنظيم المعرفة وتخزينها
تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	نقل المعرفة واستخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة [موجة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة

أولاً: تعريف الإستراتيجية: إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كمايلي:

يعرف "ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"¹.

وعرف بورتر الإستراتيجية على أنها "عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"²

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 5
² M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod , 2000,p.08

. ويعرفها أيضا Aker بأنها "القدرة على الأصول والمهارات المتميزة والتي تساعد على تعزيز الميزات والمركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين"¹

. إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه التعاريف أنها تتفق بشكل أو بآخر على أن الإستراتيجية هي :

-خطة ديناميكية من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لتحقيق غاية مهمة .

-استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء ردود أفعال المنافسين.

ثانيا: أساليب و أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة :

1-أساليب إستراتيجية إدارة المعرفة:

لقد قام المركز الأمريكي لتحسين الجودة بتحديد أساليب إستراتيجية لإدارة المعرفة وهي ² :

-الأسلوب المطبق على مستوى المؤسسة ككل: و هو يتعامل مع إدارة المعرفة كضرورة حيوية لتحقيق النمو والقدرة على التنافس، حيث يتم تخصيص الموارد في كل مجالات العمل لضمان استمرار الإضافة، و على توزيع القاعدة المعرفية على الأفراد و العمليات والمنتجات .

-إدارة الأصول الفكرية: تدور هذه الإستراتيجية في فلك زيادة الأصول الفكرية المتوفرة مثل حقوق الاختراع و العلاقات بالعمليات بالإضافة إلى الأصول الفكرية الهيكلية الأخرى، إذ ينحاز التركيز نحو عمليات المراجعة و التنظيم و التقييم و حفظ و زيادة النصيب المتوفر وتسويق مثل هذه الأصول .

-الابتكار وإنشاء المعرفة: الهدف هنا هو التأكيد على إنشاء الجديد من المعرفة المتوفرة بالفعل وهذا يمثل إحدى الإستراتيجيات الصعبة نظرا لقيامها على عنصري الابتكار والإبداع .

¹الغالبى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 33.

²جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر، 2003، ص 146، 147.

-المسؤولية الشخصية عن المعرفة: تتعامل هذه الإستراتيجية مع المعرفة على أنها تنتمي إلى أفراد أو مجموعات، أي لها صفات شخصية.

2- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة:

توجد العديد من أنماط إستراتيجيات إدارة المعرفة لكن سنركز على أهمها:

إستراتيجية إدارة المعرفة عند Zack : (مدخل الربط بين المعرفة و النتائج النهائية)

لقد اقترح ميشل زاك مدخل لتحديد استراتيجية إدارة المعرفة، حيث أبرز إطار عمل يساعد المؤسسة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي و إستراتيجياتها لإدارة المعرفة، لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة، إن Zack قد جعل الأمر جليا بأنه في الوقت الذي ستجد المؤسسة طريقتها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية، فإن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقا لمعيار الإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاث أنواع هي :

-المعرفة الجوهرية الأساسية: وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المؤسسات ضمن صناعة معينة، أي أنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المؤسسة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة .

-المعرفة المتطورة المتقدمة: وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة الحالة التنافسية، فهي تشمل معرفة مهنية تميز المؤسسة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين أو بواسطة تطبيقها بطرق مختلفة، ومن ثم جاء تصميم هذه الإستراتيجية عملا على تشجيع الوعي و اعترافا بضرورة دعم الأفراد و فرق العمل التي تسعى إلى الاحتفاظ و التوسع في المعرفة التي تمتلكها، و هذا بهدف تحقيق التجديد و مشاركة المعرفة لكل أفراد المؤسسة، أي أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق الموظف و حده .

-المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تكون قائدا للسوق، فهي تسمح للمؤسسة التي تملكها أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له هذه المؤسسة، و هي تمثل عامل تميز مهم لها عن المؤسسات الأخرى.

ب- إستراتيجية إدارة المعرفة عند hausen وزملائه¹:

اقترح hausen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من إستراتيجيات إدارة المعرفة الأولى إستراتيجية التشفير strategy codification، أما الثانية فهي إستراتيجية الملكية personalization strategy الشخصية، ويستلزم من إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة. إن هذه الإستراتيجية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مشفرة بشكل دقيق ومخزونة في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخراجها من قبل أي شخص في المؤسسة، وبالمقابل فإن إستراتيجية الملكية الشخصية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي صورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين فرد و آخر، و لغرض تحقيق الميزة التنافسية فإن كل من الإستراتيجيتين تكون مهمة ويمكن أن تستخدم بالاعتماد على نوع وظيفة الأعمال. إن النقطة المهمة لإدارة هذا السياق هو أن تفهم بأن إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة ينبغي أن تترجم إستراتيجيتها التنافسية إذ كان إستراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تخلق القيمة لزبائن المؤسسة و تحقق الأرباح و تركز على كيفية إبقاء العاملين بتحقيق القيمة و الربحية معا. و كما يقترح housen و زملائه اقتراحا مفاده ألا تسعى المؤسسات إلى تنفيذ كلا الإستراتيجيتين والإبداع فيها، بل ينبغي بدلا من ذلك استخدام إستراتيجية واحدة بشكل أساسي وبالدرجة الأولى واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم و إسناد الإستراتيجية الأولى و عند اختيار أي منهما فإن مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المنظمات بإثارة و دراسة الأسئلة الثلاثة التالية :

-هل تقدم المؤسسة منتجات نمطية / أم منتجات حسب الطلب؟

-هل لدى المؤسسة منتج في مرحلة النضوج / أم منتج إبداعي؟

-هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة/ أم المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟

وقد أجاب housen و زملائه على هذه الأسئلة بالتأكيد على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطيا ينبغي أن تعتمد إستراتيجية تستند على إعادة استخدام المعرفة بشكل جيد، وإن على المؤسسات التي تقدم منتجات

¹) JEAN Bally , le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar, t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? édition d organisation, 2003, p 121

نمطية أن تعتمد إستراتيجية تستند على التفاعل الشخصي، وفيما يتعلق بالسؤال الثاني وبخصوص المنتجات في مرحلة النضوج يقترح hausen وزملائه استخدام النموذج المستند على إعادة الاستخدام. وبخصوص المنتجات الإبداعية فيقترحون مدخل يستند على الاتصال الشخصي بين فرد وآخر، أما بالنسبة للسؤال الثالث و بخصوص المعرفة الصريحة فقد تم اقتراح استخدام مدخل التشفير، وكذلك فيما يتعلق بالمعرفة الكامنة فقد اقترحوا مدخل فرد إلى فرد آخر، و لهذا الصدد يشير smith إلى أن الإجابة على هذه الأسئلة سوف يقترح على المؤسسة أي إستراتيجية إدارة المعرفة يجب التركيز عليها لتحقيق القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات

سنتطرق في هذا المبحث استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات و قيمتها كما سنتطرق أيضا الى البيئة المعرفية و نطرح نموذج مقترح لاستراتيجية ادارة المعرفة.

المطلب الأول: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات

ان القيام بتقييم مستوى نضج مفهوم ادارة المعرفة و تطبيقاتها في الجهة يعتبر,عاملا من عوامل نجاح المبادرات ذات الصلة.و الجديرة بالذكر ان ليس من الضروري ان تكون عملية باهضة التكلفة,و لكنها يجب ان تكون منهجية,و الجدير بالذكر ان منهجية ادارة المعرفة تعتمد في الأساس على الابداع و الابتكار و الحدائثة و التطوير و التشارك المعرفي و يوضح الشكل رقم (5),معايير تقسم مستوى نضج ادارة المعرفة في المؤسسات,و هي على النحو المبين ادناه:

معيار القيادة: يعني هذا المعيار بوضع رؤية و استراتيجية واضحة لادارة المعرفة, وكذلك بتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيقها و نجاحها, كما يتطرق المعيار الى تعزيز الدور التي تقوم قيادة المؤسسة في مجال ادارة المعرفة من ناحية التشجيع على نشر المعارف و التحفيز على الابداع و التطوير المستمر لانشطتها.

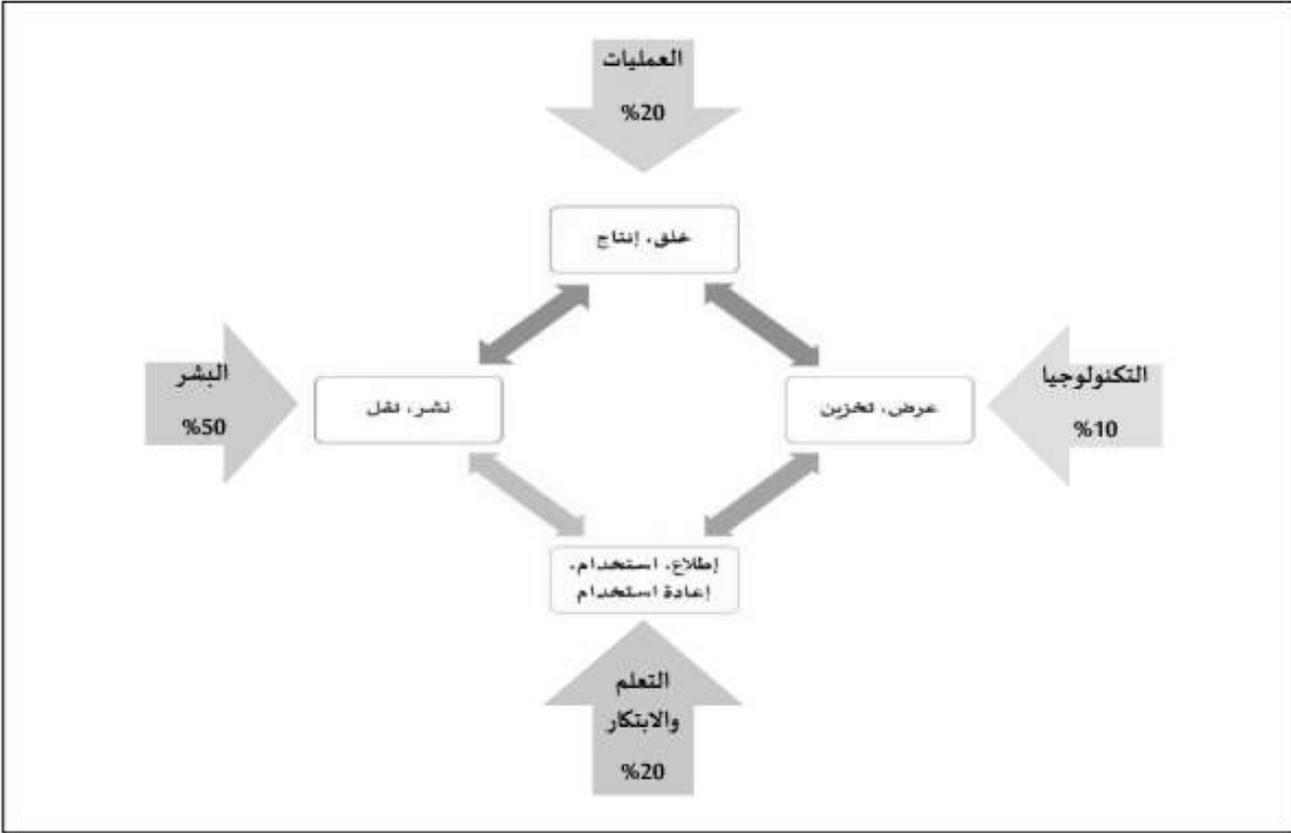
معيار العمليات: يعني هذا المعيار بمواءمة العمليات الداخلية مع رسالة المؤسسة. واهدافها الاستراتيجية بما يحقق التميز في الاداء.

معيار الموارد البشرية: يعني هذا المعيار بوضع و تنفيذ برامج التعلم و التدريب بهدف رفع كفاءة موظفي المؤسسة. كما تشجع المؤسسة على تطبيق برامج توجيهي لموظفيها. و تشكيل الفرق الداخلية, و امتلاك قاعة بيانات للكفاءات التي يتمتع بها الموظفون.

معيار التكنولوجيا: يعني هذا المعيار بقيام المؤسسة بتطوير بنيتها التكنولوجية(الانترنت, و الشبكة الداخلية و الموقع الالكتروني).

معيار التعلم و الابتكار: يعني هذا المعيار بقيام المؤسسة بتعزيز قيم التعلم و الابتكار, و تمكين الموظفين بالمعارف و اكسابهم المهارات اللازمة و توفير حوافز تشجيعية للعمل على نشر المعرفة و المعلومات.

شكل رقم (6): معايير تقييم مستوى نضج ادارة المعرفة في المؤسسات



المصدر: الدليل الاستراتيجي لادارة المعرفة في الحكومة الاتحادية 2017

المطلب الثاني: تحليل البيئة المعرفية

يعتبر تحليل البيئة المعرفية من اهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات للوقوف على وضعها المعرفي و نقاط القوة عندها و جوانب النقص فيها لوضع خطط تسهم في التطبيق الصحيح لادارة المعرفة بناء على تحليل علمي و معلومات موثوقة قائمة على تحليل سليم لبيانات و معلومات تم الحصول عليها من خلال ادوات تم بناؤها لهذا الغرض.

و يفترض أن منتصف المنهجية التي يتم اتباعها لوضع استراتيجية لادارة المعرفة في مؤسسة ما بالشمولية و الاستمرارية و الاستدامة, حيث تيم تحديد أهمية ادارة المعرفة في تطوير عمل المؤسسة للوصول الى التميز في الأداء و تقديم مختلف أنشطة و الخدمات الموكلة اليها, الى جانب ذلك يتم اشراك كافة الأطراف المعنية في وضع هذه الاستراتيجية, بالإضافة الى وضع الأسس التي ستمكن المؤسسة و وحداتها التنظيمية و كمواردها من تطبيق الاستراتيجية , كخطوة أولى لاعداد استراتيجية ادارة المؤسسة يتم تشكيل لجنة لهذا الغرض بقرار من الادارة العليا للمؤسسة, بحيث تقوم بوضع خطة عمل للاستراتيجية على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تتضمن القيام بالمهام التالية:

1. دراسة كافة الوثائق السابقة و المتطلبات الحالية.
2. تحديد عينة للمؤسسة تغطي كافة المستويات الوظيفية و المواقع.
3. تحديد عينة للقيادات الوسطى و العليا.
4. عمل استبيانة عامة لموظفي المؤسسة و مقابلات للعينة القيادية و تحليل دورها للوقوف على الوضع المعرفي الراهن في المؤسسة.
5. اعداد تقرير "تحليل البيئة المعرفية في المؤسسة" بناء على نتائج الاستبيانات و المقابلات.
6. اعداد الاطار العام ل"الخريطة المعرفية" في المؤسسة.
7. وضع آليات لجمع الأصول المعرفية الصحيحة للوصول الى خريطة معرفية شاملة للمؤسسة مستقبلا.

المرحلة الثانية: تركز على:

1. عقد ورشة عمل حول المرحلة الأولى و تقديم النتائج.
2. بدء في وضع مسودة استراتيجية ادارة المعرفة من خلال وضع الطار العام للمتابعة و التقييم.
3. وضع استراتيجية النهائية و اطار المتابعة و التقييم بالتعاون مع الأطراف المعنية.
4. وضع خطة تنفيذية للعام الأول من تطبيق استراتيجية ادارة المعرفة في المؤسسة.

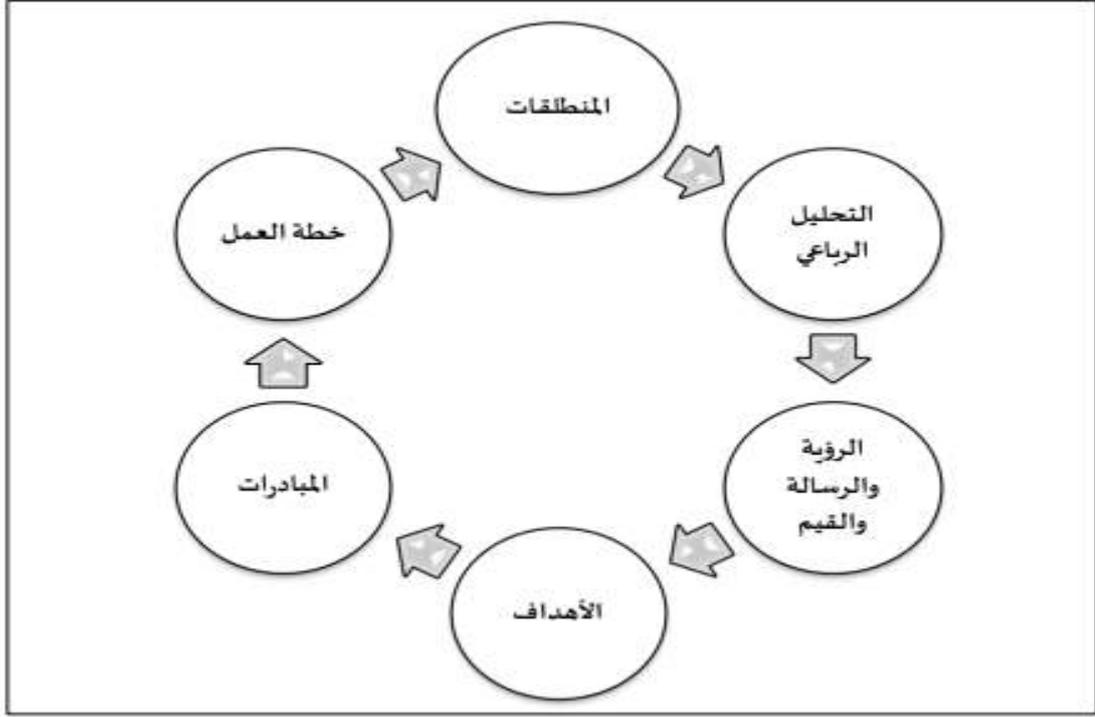
المطلب الثالث: نموذج مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات

على الرغم ان مفهوم ادارة المعرفة يعتبر من المفاهيم الحجيثة لا زالت الممارسات و التجارب فيه محدودة, الا أن المؤسسات قادرة على تبني هذا المفهوم و تطبيقه بطريقة سليمة وفقا للممارسات الناجحة, الأمر الذي يتطلب تفاعل وثيق بين البيئة العمل التنظيمية في المؤسسة التي تتفاعل فيما بينها و تؤثر على عملية ادارة المعرفة, و من أهم هذه المتطلبات الأصول المعرفية, و الثقافة التنظيمية, و الهيكل التنظيمي, و تكنولوجيا المعلومات.

بالاضافة الى ذلك, تزخر الكثير من المؤسسات برصيد جيد من البيئة الأساسية المعرفية المتميزة يساعدها في تبني مفهوم ادارة المعرفة بكل يسر و سهولة. و هذا التوجه بحد ذاته سينعكس على مخرجاتها, و ما يعني أن المؤسسة تقوم بأدوار و مهام خاصة بادارة المعرفة من حيث انتاجها و توظيفها و اكتسابها و نشرها, فما تحتاجها المؤسسات في هذا الشأن, و يمثّل في مؤسسة هذا النشاط من حيث التنظيم و التبويب و الاجراءات ما يجعلها أكثر ملائمة للكادر الفني و الاداري الذي بإمكانه الحصول على المعلومات اللازمة لطبيعة العمل في الزمان و المكان المناسبين.

و من هذا المنطلق, يمكن طرح تصورا مبسطا لبناء استراتيجية ادارة المعرفة لمؤسسة ما و التي تتضمن عددا من المحاور الموضحة في الشكل رقم (2)

الشكل رقم (7): محاور بناء استراتيجية ادارة المعرفة لمؤسسة ما



المصدر: بناء على مذكرة تخرج

1. المنطلقات

يرتكز مشروع استراتيجية ادارة المعرفة في أي مؤسسة على منطلقات استراتيجية و توجهات عامة تقرها الادارة العليا للمؤسسة. بحيث تراعي مجمل التطورات و التحولات المعاصرة في مجال ادارة المعرفة و المتغيرات الوطنية و الدولية في مجال اختصاصها.

2. التحليل الرباعي

يتضمن تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التحديات) و هذا ما يوضحه الشكل رقة (3):

الشكل رقم (8): التحليل الرباعي لادارة المعرفة في المؤسسة



المصدر: اعداد الباحثان بناء على دراسات عدة

ومع ذلك, فان التحليل الرباعي, يوضح عدد التحديات التي تواجه ادارة المعرفة, و التي ينبغي معالجتها, وهذه التحديات تتمثل بناء على قاعة المعرفة و الوصول الى المعرفة القائمة و استخدامها و اعادة استخدامها و ثقافة التعلم و تقاسم المعرفة, و التالي فمسألة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية, بحاجة الى دراسة مستفيضة من قبل فريق ادارة المعرفة بالمؤسسة, وما تم استعراضه يمثل تصور اولي لتحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات.

3. الرؤية

ان تكون المؤسسة رائدة و متميزة في مجال ادارة المعرفة.

4. الرسالة

تطوير منظومة معرفية شاملة للاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة و انظمتها المتاحة من خلال ادارة و تنمية و مشاركة الأصول المعرفية المؤسسية داخليا و خارجيا و الاستفادة منها في ترسيخ ثقافة المؤسسة المعرفية و تعزيز قدرات مواردها البشرية و تقديم منتجات و خدمات متميزة بما يساهم في تحسين مستوى الأداء و يحقق اهداف المؤسسة.

5. القيم

القيم	التعريف
الإبداع والابتكار والتميز	إنشاء وتطوير واكتساب معارف جديدة، أو أنشطة وممارسات جديدة وتحويلها إلى منتج ذو قيمة مضافة ومنفعة، وتنوع وسائل نشر وتجميع المعارف وإيصالها للمعنيين وخلق أساليب ووسائل تحقق المعنى المراد من إدارة المعرفة.
ثقافة مشاركة المعرفة	أن يؤمن من يملك المعرفة بأهمية مشاركتها مع الآخرين، وعدم الاحتفاظ بها كميزة شخصية، أي تنفيذ جهد مؤسسي منظم ومستدام لإيجاد ودعم وتحسين بيئة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة وخارجها.
التعاون المتبني	أداء المهام بروح الفريق الواحد، وتبني معنى الأخوة والاحترام، والالتزام ببذل النصيحة، وإنكار الذات والمنافسة الشريفة.
الشفافية	الإيمان بحق الجميع في الحصول على المعلومات والمعرفة وحرية تدفقها وتوفيرها بمصداقية كاملة وواضحة وصحيحة.
الثقة	شعور إيجابي وقيمة أخلاقية يفهم منها توقع نوايا جيدة مع بقية أعضاء الفريق.
الحدثة والتطوير	الالتزام بتحديث البيانات والمعارف بصورة مستمرة وبالطرق المختلفة والمناسبة.

6. الأهداف الاستراتيجية

عوامل النجاح	الأهداف الاستراتيجية
دعم القيادة لثقافة المؤسسة المعرفية؛ تهيئة البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
تعاون كافة الإدارات والموظفين في توثيق أصولهم المعرفية؛ بنية تحتية إلكترونية داعمة.	إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها.
توفير الدعم المالي لأنشطة إدارة المعرفة؛ اتفاقيات شراكة داخلية وخارجية مع جهات مختلفة تعزز المبادرات المعرفية.	تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع وبرنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

7. المؤشرات الاستراتيجية والمستهدفات

المستهدفات					المؤشرات الاستراتيجية	الهدف
2025	2024	2023	2022	2021		
					نسبة التحسن في مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
					نسب الزيادة في حجم المعارف الموثقة لدى المؤسسة.	إدارة الأصول المعرفية وتطويرها والمحافظة عليها.
					مستوى الرضا عن مخرجات ومبادرات المؤسسة في التبادل المعرفي الداخلي والخارجي.	تفعيل برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

8. المبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية

المبادرات	الهدف الاستراتيجي
نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة؛ وضع الإطار العام لعمليات ادارة المعرفة.	تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة.
حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وإتاحتها للاستخدام؛ تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة.	إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها.
إطلاق مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة؛ وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.	تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة.

9. الاهداف الاستراتيجية و الأنشطة و المرتبطة بها

الانشطة المرتبطة بها	المبادرات
الهدف الاستراتيجي الأول - تعزيز وترسيخ ونشر ثقافة المعرفة	
الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في مجال المعرفة؛ وتنفيذ ورش عمل تدريبية لنشر ثقافة المعرفة؛ تضمين مجلة الموارد البشرية نشرة دورية حول ادارة المعرفة؛ التعريف بمفاهيم وإدارة المعرفة؛ إعداد مطوية وبوسترات حول المعرفة وإدارتها.	نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة
إيجاد وحدة تنظيمية لتنفيذ ومتابعة خطة ونشاطات إدارة المعرفة؛ مراجعة وتطوير منهجية ادارة المعرفة؛ تشكيل فريق منسقي المعرفة.	وضع الإطار العام لعمليات ادارة المعرفة
الهدف الاستراتيجي الثاني - إدارة الأصول المعرفية واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها	
حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وتجميعها. حصر المعارف الضمنية وتوثيقها وإتاحتها للاستخدام.	حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وإتاحتها للاستخدام.
تطوير نظام ادارة المعرفة ضمن البوابة الداخلية للمؤسسة؛ تطوير آلية عرض معارف المؤسسة ضمن الموقع الإلكتروني.	تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة.
الهدف الاستراتيجي الثالث - تفعيل عمليات إدارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية	
إطلاق جائزة المعرفة في المؤسسة؛ منتدى للإبداع والابتكار المؤسسي؛ إصدار نشرات دورية ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة.	إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة.
إعداد نظام الأرشيف الإلكتروني لكل خدمات وأنشطة المؤسسة.	تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.

1. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز و ترسيخ و نشر ثقافة المعرفة المؤسسة

المبادرات	الأنشطة
نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي المؤسسة	الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى في مجال المعرفة.
	تنفيذ ورش عمل تدريبية للموظفين لنشر ثقافة المعرفة.
	تضمين نشرة دورية حول إدارة المعرفة.
	التعريف بمفاهيم وإدارة المعرفة.
	إعداد مطوية وبوسترات حول المعرفة وإدارتها.
وضع الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة	مراجعة وتطوير منهجية إدارة المعرفة.
	تشكيل فريق منسقي المعرفة.

2. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثاني: ادارة الأصول المعرفية و استخدامها و تطويرها و المحافظة عليها

المبادرات	الأنشطة
حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وإتاحتها للاستخدام	حصر الأصول المعرفية الصريحة وتجميعها.
	حصر المعارف الضمنية وتوثيقها وتجميعها.
تطوير بنية تحتية إلكترونية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة	تطوير نظام إدارة المعرفة ضمن البوابة الداخلية للمؤسسة.
	تطوير آلية عرض معارف المؤسسة ضمن الموقع الإلكتروني.

3. خطة تنفيذ الهدف الاستراتيجي الثالث: تفعيل عمليات ادارة المعرفة ووضع برنامج معرفي يدعم تحقيق الاستراتيجية

المبادرات	الأنشطة
إطلاق وتفعيل مبادرات تساهم في رفع مستويات نشر المعرفة في المؤسسة.	منتدى الإبداع والابتكار والمؤسسي.
	إصدار نشرات دورية ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة.
	إطلاق جائزة المعرفة في المؤسسة.
تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان نشر وتبادل المعرفة.	إطلاق برامج تفاعلية تشاركية بين منتسبي المؤسسة.
	إعداد نظام الأرشيف الإلكتروني لكل خدمات وأنشطة المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق نستنتج ان تبني منهج و استراتيجية ادارة المعرفة لأي مؤسسة بحاجة الى ارادة و ثقافة تنظيمية تسهم في التطبيق السليم لها تؤتي تمارها من مخرجات نوعية و أداء متميز و أكثر فعالية و أفضل اندماجا, و يمكن اختيار المنهج و اعداد الاستراتيجية لادارة المعرفة في المؤسسة بما ينسجم و امكانياتها و قدراتها المادية و البشرية و مع التغيرات و التطورات المحيطة بها. و من النتائج المتوقعة :

-مخرجات متميزة و نوعية و ذات جودة عالية.

-نتائج تتسم بامكانية توسيع نطاقها.

-اقدر أكبر من وضوح صورة المؤسسة و مصداقيها.

-ثقافة تعلم اقوى.

الخاتمة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة

الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات.

إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المورد البشري التي تساعد في كسب و نقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس الخمس لبورتر واستغلالها.

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرضية الأولى صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذا يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للقدرة التنافسية.
- الفرضية الثانية صحيحة، حيث في المسؤولية الشخصية عن المعرفة تتعامل مع المعرفة على أنها تنتمي إلى أفراد أو مجموعات، أي لها صفات شخصية.

سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملته من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- لقد وجدت المعرفة مند وجود الإنسان و كانت أساس تطوره و تحضره عبر العصور، إلا أن لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع الأحداث و التغيرات المستمرة التي نميز هذا العصر.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع.
- إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة.

قائمة المراجع

- 1- عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002
- 2- القنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 3- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 4- شتون، كرئيس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002
- 5- محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة
- 6- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 .
- 8- قنيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- 9- Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000
- 10- حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006، ص2
- 11- leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001,
- 12- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005
- 13- MARQUARDT ..BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS –BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001
- 14- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن
- 15- عاشور وسيلة، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03.
- 16- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 17- حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات 2 المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 .

- 18- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 19- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 20- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 21- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن
- 22- ريتشاد هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001
- 23- عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، جدة، 2 المملكة العربية السعودية، العدد 02، 2001
- 24- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة، عمان، 2009
- 25- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم 1 الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004.
- 26- مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، 2001، ص105
- 27- Probest. Z. B et autres, Organisation & Management, éd organisation, Paris, 1997, P52
- 28- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص 179
- 29- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط 05، 1995، ص148
- 30- Turban,efraid etal,information technology for management ,john wily and sousing. New York P25
- 31- Skyrme David, knowledge management, making it work, ww.skyrme.com
- 32- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الأسكو escwa"،(الأمم المتحدة).
- 33- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
- 34- M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod , 2000,p.08
- 35- لغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 36- جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر،
- 37- JEAN Bally , le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar,t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? 2003édition d organisation,2003

قائمة الجداول والأشكال

الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الهيكل التنظيمية حسب معيار السلطة	1
38	الهيكل التنظيمية حسب معيار تجميع الأنشطة	2
44	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية	3
47	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	4

الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مجالات ادارة المعرفة	1
21	عناصر إدارة المعرفة	2
23	نموذج ماركوردت	3
35	طريقة تحليل الاهداف	4

36	طريقة تجميع الأنشطة	5
53	معايير تقييم مستوى نضج ادارة المعرفة في المؤسسات	6
56	محاو ر بناء استراتيجية ادارة المعرفة لمؤسسة ما	7
57	التحليل الرباعي لادارة المعرفة في المؤسسة	8

الفرس العام

2.....	الاهداء
3.....	كلمة شكر وتقدير
4.....	المقدمة
6.....	الاشكالية
8.....	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة
10.....	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
10.....	المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة
12.....	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
16.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
18.....	المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها
18.....	المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
22.....	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة
23.....	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
27.....	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
27.....	المطلب الأول: الموارد البشرية
31.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
35.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
41.....	خلاصة الفصل الأول
42.....	الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة وقيمتها في المؤسسة
43.....	الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة وقيمتها في المؤسسة
44.....	المبحث الأول: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها

44	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
50	المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة
54	المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات
54	المطلب الأول: تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في المؤسسات
56	المطلب الثاني: تحليل البيئة المعرفية
58	المطلب الثالث: نموذج مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات
65	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
68	قائمة المراجع
70	قائمة الجداول والأشكال
72	الفرس العام

الملخص

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار علي جميع المستويات مما أثر علي طبيعة الاقتصاد السائد وعلي مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد علي الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات و يتطور بشكل أسرع رغم أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي ما عاد يقوم علي الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلي إيجاد أسلوب الإداري الأنجع والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وذلك بالسعي إلي إكسابها قدرات تنافسية تمكنها من التفوق و التميز علي منافسيها، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تدعيم القدرة التنافسية لها وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك علي دعامتين رئيسيتين هما أولاً الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة، أو ما يعرف بعمال المعرفة، وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية وثانياً نظم تكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.