

2019

## العوامل المؤثرة في تطوُّر إدارة المعرفة وأثرها في منظمات الأعمال

Chaza Hamdan

Jinan University, chaza.hamdan@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan>



Part of the [Human Resources Management Commons](#)

### Recommended Citation

Hamdan, Chaza (2019) "العوامل المؤثرة في تطوُّر إدارة المعرفة وأثرها في منظمات الأعمال," *الجنان Al Jinan*: Vol. 11 , Article 7.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol11/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

أ. شذى حمدان

طالبة دكتوراه، محاسبة، جامعة الجنان

## العوامل المؤثرة في تطوُّر إدارة المعرفة وأثرها في منظمات الأعمال

**Factors affecting the development of knowledge management and  
its impact on business organizations**

DOI: 10.33986/0522-000-011-007

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال محاولة التوصل إلى مفهوم لإدارة المعرفة، وبيان أهميتها وأهدافها، وكيفية تطورها على صعيد المنظمات،

وتتم التوصل إلى عددٍ من النتائج، أهمها:

عملية إدارة المعرفة عبارة عن فنّ تحويل الموجودات الفكرية إلى موجودات ملموسة، والعنصر البشري هو أهمّ عناصر إدارة المعرفة وأساس تطوُّرها .

مفهوم إدارة المعرفة غير مطبّق في الوطن العربي إلا في حدود ضيّقة .

من أهمّ العوامل المؤثرة في تطوُّر إدارة المعرفة القوى الداخلية متمثلةً بالعاملين والإمكانيات المتاحة ، والقوى الخارجية المتمثلة بالمنافسة والعولمة .

وأوصت الباحثة بضرورة التركيز على إدارة المعرفة والعنصر البشري، والذي يقود المنظمات إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

### Abstract

This study aimed to clarify the reality of knowledge management processes in organizations, by trying to understand a concept of KM , objectives ,importance and the way of developing organizations .

The main results of this research were :

-The process of KM is the art of converting intellectual assets to tangible assets , while the human capital is the most important elements of KM

-The concept of KM is not implemented in the Arab world only within narrow limits

-The most important factors of developing the KM are :the internal staff & resources available , and external forces of competition & globalization

The researchers recommended that , the importance of focusing on KM & human capital which leads organizations to sustainable competitive advantage

## المقدمة

ظهر في السنوات الأخيرة تغير واضح في شركات الأعمال عكسَ تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة، نتج عنه انكماش لدور وأهمية الاستثمار في السلع المادية، مثل الاستثمار في رأس المال المادي كالمكائن والمواد والطاقة... إلخ، وتزايد الاستثمار في الموجودات غير الملموسة كالموارد البشرية والبحث والتطوير، والتنمية التنظيمية، والبرمجيات، والتسويق والعلاقات، ويبرهن هذا التغير على نمو متزايد في ظاهرة تُعرف بالاقتصاد المعرفي.

ويشهد العالم اليوم تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات، بل إن ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تُسمى ثورة المعلوماتية والانترنت، ممّا يحفز على التفكير جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق موارد بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عامٍّ للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، خصوصاً وأنه أصبح من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة وقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها.

وتشكّل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميّز مجتمع المعرفة بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

## أهمية البحث

ساعد انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا الشبكات التي رافقت ولادة الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة) على ظهور بيئة أعمالٍ كونيّةٍ متشابكةٍ، لم تكن معروفةً أيّ مُتاحةً في السابق . وقد غيّرت هذه البيئة الرقمية مفاهيم أساسية في الاقتصاد مثل الندرة، والاستخدام، والموارد، والقيمة، وغيرها . ولا يزال الكثير من المفاهيم والقوانين في مرحلة التبلور والتكيف والنضوج لأسبابٍ كثيرة، منها أنّ اقتصاد المعرفة نفسه لم يظهر فجأةً ولم تتبلور ملامحه دفعةً واحدةً، وإنما بدأت تبرز إلى العيان خصائصه مع دخول الإنسانية في القرن الحادي والعشرين، وبعد مقدّمات وتحولات استمرّت حوالي خمسين سنة. وقد ظهر في العقد الأخير على وجه الخصوص تحوّل واضحُ المعالم نحو اقتصاد الخدمات وبروز دور المعرفة وصانعوها في لعبة الاقتصاد الجديد، وذلك على حساب الأصول والموجودات المادية في النشاط الاقتصادي. من هنا تأتي أهمية هذا البحث فهو يوضح مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها أحد أهمّ المقوّمات التي يقوم عليها الاقتصاد الحالي، وأهمية تطورها، بالإضافة إلى معرفة العوامل المؤثرة في تطور المعرفة وأثرها في منظمات الأعمال.

## أهداف البحث

تعتبر المعرفة أساس القدرة في عملية خلق الأفكار والمنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة على الوصول إلى مستوياتٍ عاليةٍ غير مسبوقَةٍ من الجودة والإبداع التقني، والمعرفةُ ضروريةٌ لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتوكيد الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة، لذلك من المفترض أن تهتمّ الإدارة بتطوير معرفتها وتمييزها بالتكنولوجيا وعمليات الإنتاج والتسويق وتحسين علاقتها ومعرفتها بالأسواق المالية والمستهلكين والمستفيدين، لأنّ هذه المعرفة هي أساس معرفة المنظمة لواقعها، ومتغيّرات بيئتها والتحديات والفرص الحالية والمتوقعة، والتي يجب أن تستثمرها الإدارة على الوجه الأمثل، لذلك يمكن تلخيص أهداف البحث بالنقاط التالية:

أولاً: الوصول إلى تعريف واضح لإدارة المعرفة.

ثانياً: بيان أهمية إدارة المعرفة لدى المنظمات ومستوياتها .

ثالثاً: بيان أهداف إدارة المعرفة .

رابعاً: بيان أهم العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المعرفة.

خامعاً: بيان مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الوطن العربي.

سامساً: بيان معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الوطن العربي.

### مشكلة البحث

يُعَدّ مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً ، كما أنّ تطبيقه في الواقع العملي محدودٌ، ممّا أدّى إلى وجود تباين بين العلماء في وجود تعريف واضح لإدارة المعرفة. الأمر الذي خلق حالة من الغموض والاضطراب في تحديد المعاني، ومن ثمّ في طرح المفاهيم المترادفة من دون تمييز واضح لها ، إلى حدّ أنّ هذا الغموض قد دفع البعض إلى أن يقول بأنّ مفهوم إدارة المعرفة كغيره من المفاهيم البديلة التي سبقته، بأنه (موضة) أو (صرعة) سرعان ما تتلاشى بعد أن يتمّ استفاد أغراض مروجيها، وخاصة المنشآت الاستشارية في هذا المجال . كما أنّ مفهوم إدارة المعرفة في البلدان العربية محدودة التطبيق، لذلك كان من الضروري الوقوف على تلك الأسباب ، في ظلّ أهمية إدارة المعرفة في هذا الوقت .

### تعريف إدارة المعرفة

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي ركّزت على تعريف مفهوم إدارة المعرفة فإنّ هذه التعريفات قد تباينت ، فهناك من نظر إلى المعرفة كمصطلح تقني ، وآخرون عدّوها موجوداً غير ملموس ، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية ، وآخرون عرّفوها من منظور مالي ، وبعضهم الآخر ركّز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق الحقيقية . إنّ أغلب الدّراسات لم تحدّد عناصر هذا المفهوم ومكوّناته، وفيما يلي بعض التعريفان لإدارة المعرفة .

عرّف Daft & others إدارة المعرفة أنّها مجموعة من العمليات المنظمة لتجميع المعرفة وطرحها بنطاقٍ واسعٍ في المنظمة وخارجها لتعزيز ثقافة التعلم.<sup>(1)</sup>

أمّا Rosenberg فعرّفها «بأنّها» «مدخلٌ نظاميٌّ متكاملٌ للإدارة وتفعيل المشاركة في كلّ أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات والاجراءات، بالإضافة الى الخبرات السابقة التي يحملها الأفراد العاملين».<sup>(2)</sup>

(1) Daft ,Richard , Kendrick ,martyn , Vershinina ,(2010) , Management , 8<sup>th</sup> edition , South Western Higher Education ,Cengage Learning Inc , United Kingdom , p.770

(2) Rosenberg, M.J (2001),E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age , McGraw Hill :New York ,p.66

وعرّفها Skyrem بأنها «الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستثمارها ، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكلٍ جليٍّ في المنظمة»<sup>(١)</sup>.

وعرّفها Hackett بأنها مدخلٌ نظاميٌّ متكاملٌ لإدارة وتفعيل المشاركة في كلٍّ أصول المشروع المعلوماتية بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبراتٍ سابقةٍ يحملها الأفراد العاملون.<sup>(٢)</sup>

وقال نجم عبود بأنّ هناك ثلاثة تعريفات لمفهوم إدارة المعرفة، وهي:<sup>(٣)</sup>  
أولاً: العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئسي الرابع .  
ثانياً: إنّ إدارة المعرفة هي مدخلٌ لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

ثالثاً: إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.  
وضمن هذا السياق يمكن تحديد ثلاثة مداخل أساسية لفهم إدارة المعرفة وتعريفها، هي:<sup>(٤)</sup>

المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

المدخل التكنولوجي لإدارة المعرفة: يهتمّ ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.  
في حين يهتم المدخل الثقافي بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم Learning

(١) زياد حمد القطارنة (٢٠١١) « إدارة المعرفة » دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى ، ص ٢٥ .

(2) Hackett Brian. (2003). Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn, the Conference Board.

(٣) نجم عبود نجم (٢٠٠٥) « إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات » الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،

ص ٩٦

(٤) المرجع نفسه.

Organization . وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة كما هو واضح إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم<sup>(١)</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج ما يأتي:

تقوم إدارة المعرفة كغيرها من الإدارات على جمع وتنظيم واستخدام واستثمار للمعارف المتوافرة لدى المنظمة .

من أهم أهداف إدارة المعرفة استنباط المعارف المكونة وترجمتها بما يخدم استراتيجية وأهداف المنظمة.

تقوم إدارة المعرفة على تبادل المعارف المتوافرة لدى العاملين في المنظمة والأفراد الخارجين وبالطرق والأساليب المتاحة .

تقدم وتطور أي منظمة يقوم على مدى تطوير وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة فيها .

وعليه يمكن تعريف إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثة بأنها: «عملية استثمار لرأس المال الفكري ضمن الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة لإنجاز أهدافها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها».

### أهمية إدارة المعرفة

يجب أن يكون تحسين الأداء المنظمي وأداء منظمات الأعمال أحد الأهداف الرئيسة لكل منظمة ، خاصة أن عصر الإنترنت قد عمل على إزالة القيود والعوائق أمام الصناعات ، وتنافس اليوم منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة على حد سواء مع بعضها البعض في الأسواق على صعيدي المكان والحجم ، وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وتساعد إدارة المعرفة المنظمات في تحقيق الغايات التالية:<sup>(٢)</sup>

بناءً وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير

(١) غالب عوض الرفاعي وسعد غالب ياسين (٢٠٠٤) «دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان-دراسة ميدانية» المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع «إدارة المعرفة في العالم العربي» المقام في جامعة الزيتونة للفترة من ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤ .

(٢) ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٨) «إدارة المعرفة» دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص ١٥٦ .

وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة باستثمار التحولات السلبية، وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.

تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

مساندة الإدارة في مباشرة عملية النمو الفكري بنبذ القديم من المفاهيم، والأساليب واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات، والتقنيات الجديدة، واستيعابها، وتوظيفها في عمليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي. توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية، وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة يتبلور فيما يلي: (١)  
توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى الأطراف ذات العلاقة.

التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة .  
التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .  
السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة .  
تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري .  
ويرى (Laudon & Laudom 2003) أن المصاعب التي يمكن أن تواجهها إدارة المعرفة، وهي: (٢)

تدني نوعية المعلومات المعرفية .  
عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية .  
عدم اتساق المعلومات الواردة مع المصادر الأخرى للمعلومات .  
إن انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها أحد يقود

(١) محمد عوده الزيادات (٢٠٠٨) « اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة » دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص ٦١.

(٢) زياد حمد القطارنة (٢٠١٠) « إدارة المعرفة » دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص ٨٤.



بالتأكيد إلى قرارات سيئة وغير رشيدة كإلغاء منتج أو خدمة أو يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة .

مما سبق نستنتج بأن أهمية إدارة المعرفة تتلخص بالجدول الآتي:

جدول رقم (١)

أهمية إدارة المعرفة

<p>داخل المنظمة (العاملون)</p> <p>داخل المنظمة كافة بما فيهم الإدارة العليا).</p>	<p>- توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب .</p> <p>- اتخاذ قرارات سليمة تخص المنظمة.</p> <p>- تساعد على التنافس والإبداع وابتكار منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة.</p> <p>- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح .</p>
<p>خارج المنظمة (الأطراف)</p> <p>خارج المنظمة كافة، مستهلكون، منافسون ، حكومة .....)</p>	<p>- تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم.</p> <p>- معرفة المنافسين واتجاهاتهم لتجنب المخاطر الممكن حدوثها وتحقيق ميزة تنافسية.</p> <p>- توفير المعلومات اللازمة عن السوق وحالة السوق في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة، بما فيها فتح أو إغلاق خطوط إنتاج.</p>

أهداف إدارة المعرفة

في عصرنا الحالي ازداد حجم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت هناك فجوة تتسع يومياً ما بين الماضي والحاضر ، وأصبحت المنظمات تأخذ على عاتقها مهمة جديدة تتبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة لأن الاختباء خلف النجاح في الماضي لم يعد يفيد قادة المنظمات، حيث إن ثورة المعرفة الجديدة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم: هل هم قادرون على النمو؟ وهل المعرفة المتوافرة لديهم يمكن أن تساهم في ضمان بقائهم واستمراريتهم؟ وذلك لكونها السلعة التي تحدّد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها،

ولِكَوْنٍ منظمتهم يجب أن تُبنى على أساس المعرفة، لذلك فإن إدارة المعرفة تهدف إلى: أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.

جذب رأس مالٍ فكريٍّ أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.  
خلق البيئة التنظيمية التي تشجّع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.  
إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.  
تحوّل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، والعمل كشبكة للأنشطة، حيث تُسهم في التحوّل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، والمساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

السعي إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيّف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقويم الإنتاج.

وفي دراسة لـ Wiig, 1993 أشارت إلى أنّ الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية على النحو التالي :

المستوى الأول : وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية ، والهدف، والأنموذج). حيث إنّ هذا الجزء من المعرفة معروفٌ وشائعٌ بشكلٍ جيّدٍ ، بل هو ظاهرة لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكلٍ واعٍ . ومع ذلك فإنّ الجزء الأعم من هذا النوع ليس معروفًا ، إذ إنه معرفة ضمنية ، ولا يمكن الوصول إليها إلا بشكلٍ غير واعٍ ، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن، ولتوليد الأهداف والقيم .

المستوى الثاني : وهو مستوى المعرفة التنظيمية ( معرفة النظام ، والخططة ، ومرجعية المنهجية ) . وفي هذا المستوى، المعرفةُ النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم ، والمبادئ العامة وإستراتيجيات حل المشكلة ، هي معرفة ظاهرة ، ومعروفة لدى الأفراد إلى حدٍّ بعيدٍ ، ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مداخل وبدائل جديدة ، وتركيبها ، والتفكير فيها بعمق ؛ أي إنها تُستخدم من أجل تكوين فهم حول كيفية عمل الأشياء ، وكيفية البدء .

المستوى الثالث : وهو مستوى المعرفة البراغمية ( معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية) . إن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالباً تكون ظاهرة ، ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية ، واتخاذ القرارات .

المستوى الرابع : وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية ( معرفة الأعمال الأوتوماتيكية ) . وهذا المستوى يكون الأفراد فيه على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بأتمتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية ، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكلٍ أوتوماتيكي، أي دون تفكيرٍ واعٍ .

ولكن قد يشوب عملية إدارة المعرفة عددٌ من الأخطاء، فقد قام الباحثان (Sutton and Feffer) باكتشاف أن هناك العديد من الأخطاء والخطايا تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات، وهي:

عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكلٍ دقيق .

احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية ، حيث تحجز المعلومات ، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا .

عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها ، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها .

التوهّم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس العقول البشرية ، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يُخزّن في ذاكرة الحاسوب .

عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يُستمدَّ منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة .

التعامل مع المعرفة وكأنّها مطلوبة لذاتها، أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو

دعائية ، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها ، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفاً يكلف الكثير دون فائدة .

شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.

القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتماء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها .

إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محلّ الاتصال المباشر المتمثّل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار، حيث تعتبر ضروريةً لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع .

قيام بعض المنظمات بوضع معايير كميّة لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى، والتي يصعب قياسها .

#### العوامل المؤثرة في تطوّر إدارة المعرفة

من أهمّ العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة :

أولاً: إستراتيجية المنظمة وثقافتها.

تتضمّن عملية تصميم المنظمة وجود رؤيا وقيم أساسية ، وتلك أحد الأمور الرئيسة التي تشكّل جزءاً من أساس ثقافة الشركة والمنظمة المتعلمة . وتعبر ثقافة المنظمة عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال لإيجاد المرونة أو أن تكون معوّقاً كبيراً . أما إستراتيجية المنظمة فتتمثل في قدرتها على الوفاء باحتياجات العميل ، بما في ذلك الإستراتيجيات ورؤى الأعمال ومعلومات العمليات والامتيازات والمعلومات الموجودة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، ومن شأنها أيضاً أن تتيح للعاملين الاستمرار في حسن الأداء ، وتستطيع القيادات تنمية الكيان الداخلي إذا أمدته بالرؤية والسياسة والإستراتيجية والأنظمة ، كما تستطيع أن تؤدي دوراً مهماً في تطوير الثقافة المؤسسية ورعايتها ، ومما يساعد كذلك على تنمية الكيان الداخلي: التوثيق وإدارة العمليات بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات . وضمن هذا السياق اقترح Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي: إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية

تدريبياً ، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المهنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام ، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق إدارة من بناء قدرات إدارة معرفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر ، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً .

إستراتيجية التروّي والحذر : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ، لكن بتروؤ وحذر ، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً وتشعرُ بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة بناءً قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري . كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة : وتعدُّ هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة .

ثانياً : العوامل الداخلية (العاملون، والإمكانيات المتاحة ،.....)

تؤثر القوى الداخلية في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات، والتي ترتبط بشكل رئيس بما يلي: الاختناقات وعنق الزجاجة: التي تشكل إعاقات أمام انسيابية المعرفة، وتؤدي إلى تباطؤ إنجاز الأعمال وتعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعلى ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج وسهولة انسيابية المعلومات والمعارف، مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات .

القدرات التكنولوجية المتنافسة وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات والشركات المتنافسة .

وتجدر الإشارة إلى أن ثلث الشركات الأمريكية قد أصبحت شركات تعمل Online عام ٢٠٠٤، ويناhez عدد الصينيين المستخدمين للإنترنت الثلاثة والعشرين مليوناً، وأن ٢٠٪ من

البرتغاليين هم Online ، ويبلغ عدد مستخدمي الإنترنت في النمسا ٧, ٢ مليون شخص ، وأن ١١٪ من البريطانيين من أصحاب الحسابات البنكية هم Banking Online ، وفي آخر تقرير من تقارير E-Europe Reprt قال أحد المسوّقين الإلكترونيين إنّ عدد مستخدمي الإنترنت ازداد من ٧٠ مليون مستخدم عام ٢٠٠٠ إلى ١٠٨ ملايين مستخدم عام ٢٠٠١ و ٢٢٥ مليون مستخدم عام ٢٠٠٤ .

عوامل السلوك الإنساني بما فيها الإمكانيات والقدرات لفهم دوافع وحواضر هذا السلوك والطريقة التي يتصرف به العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات والشركات. فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات أن يشترك الجميع في مستوى ومقدار موحد من الفهم والاستيعاب المتأتي من الإبداع الفكري والخبرات المبادرة في مجال العمل .

### ثالثاً: العوامل الخارجية .

وتشير هذه إلى العوامل البيئية التي تعمل في ظلّها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ، ولا غنى للمنظمة عن التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها ، وأهم هذه العوامل: المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافساً شديداً في طرح منتجات وخدمات جديدة ، وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة ، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلّم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة .

العولمة : تركز العولمة من منظور الأعمال على التجارة والمنافسة ، وبقدر ما هي التجارة مهمة ، فإن العولمة عملت على إزالة العوائق والقيود التجارية على الصعيد العالمي . وتتمثل القوى المحركة للعولمة في التقدم التكنولوجي الذي حصل مثل ثورة الاتصالات والحوسبة وظهور الإنترنت وطرح المبادلات السياسية المتعلقة بالخصخصة ورفع القيود عن الأسواق المالية والأسواق الأخرى وزيادة تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود ، مثل الإقراض المصرفي وطروحات السندات العالمية وصناديق محافظ الاستثمارات المشتركة . وتعمل العولمة على زيادة حِدّة المنافسة التي من شأنها أن تعزّز المبدأ الدارويني القائل بأنّ البقاء للأصلح ، ومن أجل أن تكون المنظمات متعددة الجنسيات ومشروعات الأعمال الصغيرة مؤهلة للمستقبل يجب عليها أن تتبنى الممارسة الفضلى لتكون قادرة على التنافس في السوق العالمي .

وقد أشار تقرير التنمية البشرية العربية إلى وضع المعرفة في العالم العربي ، حيث ذكر أنّ المعرفة تبدو طريفة في البلدان العربية الآن ، بل تقوم عقبات مجتمعية تحوّل

دون قيام مجتمع المعرفة ، ونخشى أن يؤدي دوام الاتجاهات الراهنة إلى تهميش دور المعرفة في المجتمعات العربية . كما يشير التقرير إلى أن الدول العربية تحتل المرتبة الأخيرة بين المجموعات السكانية في العالم على صعيد الإنفاق على البحث العلمي وعدد براءات الاختراع وحقوق التصنيع. كما يشير التقرير إلى أنه على الرغم من زيادة عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية ، إلا أن النسبة ما زالت ضعيفة حوالي ٢٩ ، ١ ٪ ، وهناك عوائق تعمل على توسيع هذه الفجوة الرقمية داخل كل دولة عربية ، أهمها عامل اللغة. ولعلّ هذا الوضع للمعرفة في الدول العربية يؤثر تساؤلاً حول مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية؟ كما سبقت الإشارة ، فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر التي سوف نتعرف إلى مدى توافرها في الدول العربية ، وذلك على الوجه الآتي:

مدى إمكانية الحصول على المعلومات والشفافية: تتسم الممارسات في معظم المدن العربية بعدم الشفافية ، خاصة في بنود الموازنات العامة من إيرادات ونفقات ، كما لا توجد بيانات ومعلومات كافية عن الاستثمارات وتكاليف المشروعات ، كما أنه ليس هناك تبادل فعلي للبيانات بين مناطق الدولة أو مدنها المختلفة .

عدم وجود هياكل تنظيمية وإدارية واقعية : تفتقد معظم الدول العربية وجود هياكل تنظيمية تعكس الواقع في هذه الدول . فهناك قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية ، وكذلك اللوائح المنظمة للأعمال المنوطة بالمجالس المحلية ، والتي منها عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة تمنع التداخل والازدواجية . بالإضافة إلى أن معظم الدول العربية تقتصر إلى وضوح الاختصاصات والتنسيق بين المجالس المحلية وبعضها بعضاً أو بينها وبين الحكومة المركزية. كما أن التعاون بين هذه المجالس في تبادل المعلومات يعتبر ضعيفاً . ويرجع ذلك إلى فقدان الثقة المتبادلة ، والذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على تكوين شبكات من العلاقات ما بين المنظمات. ومن ناحية ثانية ، فإن ما يتسم به القطاع العام من بيروقراطية يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها.

الثقافة التنظيمية: من أهم سمات الثقافة التنظيمية في معظم الدول العربية ارتباط الإدارة بالسلطة السياسية ، والولاءات التقليدية والعشائرية والقبلية ومحدودية المشاركة في صنع القرارات ، والمقاومة لأيّ تغيير في النظم واللوائح ، والنظرة المتعالية لطالب الخدمة .

تكنولوجيا المعلومات : على الرغم من دخول تكنولوجيا المعلومات وانتشار استخدامها في الإدارة العامة والمدن العربية ، إلا أن التطبيقات الحالية لهذه التكنولوجيا لا تتناسب مع

الاحتياجات الفعلية لتطوير وحدات الإدارة العامة في هذه الدول . وبشكل عام فإن مستوى الانتفاع من الطاقات الحالية مازال منخفضاً جداً ، بالمقارنة مع الإمكانيات المتاحة ، وعلى الرغم من كون تكنولوجيا المعلومات أحد العناصر المكونة لنظام إدارة المعرفة ، فإن معظم الدول العربية تعاني من نقص واضح في الإمكانيات المادية والبشرية ، ويظهر ذلك في ندرة الأشخاص المؤهلين والمدرّبين على إعداد الخطط ورسم السياسات وإعداد الموازنات المحلية ، فضلاً عن ضعف الحوافز المادية وعدم توافر التدريب المناسب لهؤلاء العاملين . ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى هذا الوضع غياب الرؤية الشمولية لهدف الوصول إلى مجتمع المعلوماتية والطرق الموصلة له كالمدينة الإلكترونية . كما أن المعرفة في العالم العربي تبنى على أسس ضعيفة ، حيث ما زال هناك ٦٥ مليون راشد أمّي ، وثلاثا هؤلاء من النساء ، ويوجد ١٠ ملايين فتي وفتاة خارج النظام المدرسي .

ضعف الحاكمية المؤسسية .

تدني نشاط البحث العلمي .

ضعف البرامج التعليمية .

وفي ظل هذه الظروف علينا أن نحدّد أولاً ملامح الوطن العربي فيما يخص عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ، حيث تعكس لنا المؤشرات مظاهر الخلل الاقتصادي الشديد المتمثّل بانخفاض القدرات الإنتاجية ، وتآكل المزايا النسبية للعمالة العربية الرخيصة ، والتضخّم والعجز الشديد في ميزان المدفوعات ، هذا العجز الذي سوف يتفاقم كلّما ازدادت أهمية الدور الذي يلعبه قطاع المعلومات وصناعة البرمجيات في حجم التبادل التجاري ، في الوقت الذي يتطلب الأمر منا أن ندخل القرن الحادي والعشرين كتلة واحدة ، تمتلك مقوّمات الولوج إلى عصر المعلومات باقتدار ، والتي تتمثّل بمنظّمات ذات هياكل تنظيمية مرنة وقوانين بعيدة عن البيروقراطية ، ونظام تعليمي قادر على استيعاب التطوّرات الحديثة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من خلال برامج التعليم على مختلف المستويات ، وعلى الرغم من حجم التحديات التي يواجهها الوطن العربي ، فإنّ التقدم العلمي وسهولة نقل المعرفة يمكن أن تتيح له فرص النمو الاقتصادي ، كما يمكن الاعتماد على الدول المتقدمة في نقل المعرفة والتكنولوجيا لتكوين قاعدة معرفية نستطيع من خلالها تحقيق مفهوم الاعتماد على الذات .

ومواجهة هذه التحديات تتم من خلال جملة من الأمور الواجب تحقيقها ، والتي يمكن أن

تساعدنا في تحقيق مفهوم الاعتماد على الذات ، وهي :



ضرورة تطوير النظام التعليمي، والذي يعدُّ من أهم مقومات مجتمع المعلومات، بحيث يكون قادراً على تشجيع تنمية القدرات وحلّ المشكلات والإبداع والابتكار، أي خلق جيلٍ قادرٍ على إيجاد المعلومة وتنظيمها وإدارتها وتحويلها إلى معرفة ، والانطلاق من فكرة أنّ الجميع يتعلم وأنّ الإنسان لا يتوقف عن تلمذته حتى موته.

بناء قاعدة علمية معرفية تكنولوجية ذاتية، نستطيع من خلالها خدمة الأهداف ذات الأولويات لمجتمعنا.

تعبئة المدخلات الوظيفية وتطويرها وتحديد الأولويات مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات العالمية .

٤- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من قبل مختلف القطاعات، باعتبارها أساس الاقتصاد الحالي وأساس استمراره ونموه .

٥- توفير البنية التحتية لاقتصاد المعلومات والمتمثلة بشبكات الاتصالات التي تقوم عليها النشاطات الاقتصادية كافة، من خلال ربط أجهزة الحاسوب بوسائل الاتصالات التي تتيح للجميع إمكانية الربط بين مختلف أرجاء العالم كوسيلة لتحقيق التوسع والانتشار الجغرافي لمختلف القطاعات الصناعية والخدمية.

٦- إتاحة الفرصة للاستثمارات التي لا تمتلك رؤوس أموال هائلة، ولكنها تمتلك القدرة على العمل في قطاع المعلومات، وتمتلك الخبرة وروح المبادرة والتنظيم الإداري المتطور، ممّا يشكل فرصة عظيمة أمام الجيل الجديد من المستثمرين، وتستفيد من شبكة الإنترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات .

٧- وضع سياسة للمعلومات على المستويين الوطني والإقليمي، ويفضّل أن تكون هناك إستراتيجية للمعلومات على المستوى الوطني، ويجب أن تتسم سياسة المعلومات بالشمول والمرونة وقابلية التطبيق.

٨- جعل المدخل المعلوماتي منطلقاً لتحقيق الاندماج والتكامل العربي، واعتباره بديلاً للمدخل الاقتصادي أو الأمني .

٩- هذا يعني أنّ قطاع المعلومات لا بدّ أن يُنظر إليه بوصفه وظيفةً جديرة بالاهتمام من جانب السلطات العليا، باعتباره من أهم وأبرز عوامل التنمية والتغير لأيّ مجتمعٍ معاصرٍ، وبالأخص المجتمعات النامية.

الآثار المترتبة على المنظمات جرّاء تطبيق مفهوم إدارة المعرفة

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير في أداء المنظمات بشكل عام ، حيث تظهر الآثار في اتجاهين، هما : الآثار المباشرة، والآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي .

الآثار المباشرة على الأداء المنظمي : حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح ، كما أنه، وعندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة . ومثال على ذلك التأثير المباشر لإدارة المعرفة في الأداء العام للمنظمة، تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ، ومن ثم فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة ، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار .

فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، ومن هنا فإن إدارة المعرفة يترتب عليها: توليد المعرفة : تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك. ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت).

التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.

وكلاء المعرفة.

مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلُّم.

الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

وممّا سبق يتّضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أمّا المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب . ويمكن القول بأنّ أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلّق بمشاركة ونشر المعرفة . وتحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى مناخ تنظيميٍّ داعم، حيث أثبتت بعض الدراسات أنّه من المستحيل تطبيق مشاركة المعرفة في منظمة ما من دون تغيير بعض السلوكيات لدى الأفراد العاملين والرؤساء.

كما أنّ هناك دراساتٍ أخرى ركّزت على أنّ نجاح مشاركة المعرفة يعتمد على دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرقٍ وأساليب مناسبةٍ لمشاركة المعرفة بما يلائم المنظمة وثقافتها.

تطبيق المعرفة : إنّ الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشيرُ هذه العملية إلى مصطلحات: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إنّ تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلُّم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفةٍ جديدةٍ، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة، منها: الفرق متعدّدة الخبرات الداخلية.

مبادرات العمل.

مقترحات الخبير الداخلي.

اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

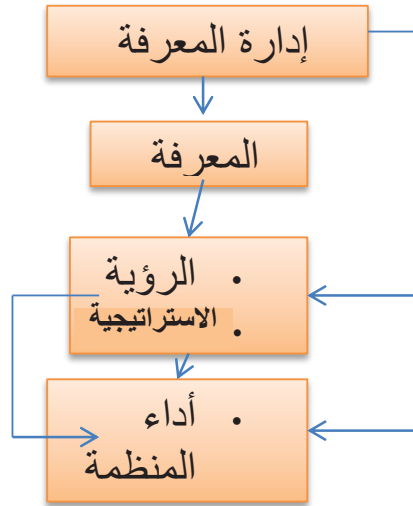
التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

الآثار غير المباشرة في الأداء المنظمي: تنتج عادةً من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ، أو مع العوائد والكلف ، ومثالٌ على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

والشكل التالي يوضّح تأثير إدارة المعرفة في أداء المنظمات:

## شكل رقم (١)

تأثير إدارة المعرفة في أداء المنظمات



## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

لم يتمّ التوصلُ حتى الآن إلى مفهوم واضح ودقيق لإدارة المعرفة، إذ إنّ كلّ منظمةٍ أو منشأةٍ تحدّد تعريفاً لإدارة المعرفة بحسب ما يخدم مصالحها.

عملية إدارة المعرفة عبارة عن فنّ تحويل الموجودات الفكرية إلى موجودات ملموسة .

تكمن أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

العنصر البشري أهمّ عناصر إدارة المعرفة، وأساس تطويرها .

يوجد كمٌّ هائلٌ من المعرفة حولنا ، لكننا دائماً نفتقد المعرفة التي تخدم مصالحنا، أو التي نحتاج إليها فعلاً لتحقيق أهدافنا .

المنظمات الأنجح هي من تهتم برأس المال الفكري بالدرجة الأولى، وتسعى لامتلاك العناصر البشرية الأكثر كفاءةً وفعالية .

مفهوم إدارة المعرفة غير مطبّق إلّا في حدود ضيّقة.

تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يحتاج إلى إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات.  
من أهم معوقات إدارة المعرفة عدم توافر المعلومات أو رداؤها أو عدم دقتها.  
من أهم العوامل المؤثرة في تطوّر إدارة المعرفة القوى الداخلية متمثلةً بالعاملين  
والإمكانيات المتاحة ، والقوى الخارجية والمتمثلة بالمنافسة والعولمة .  
يعدُّ الاتصال داخل المنظمة أحد العوامل الرئيسة لإنجاح عملية إدارة المعرفة ، فبغير  
الاتصال الفعال ، تبقى المعرفة الضمنية ضمنيةً ، والخاسر في هذه الحالة المنظمة .

### ثانياً : التوصيات

أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ، أبرزها:  
أهم مورد في منظمات الأعمال العنصر البشري، لذلك يجب الاهتمام به والتركيز عليه،  
لكونه هو القيمة المضافة للمنظمة.  
إدراك أهمية إدارة المعرفة في المنظمات بوصفها قدرةً تنظيمية رئيسة، واستخدامها  
لتحقيق الأداء المتفوق .  
بناء معرفة عن البيئة الخارجية للمنظمة (الزبائن والمنافسين) أمرٌ ضروريٌ لتحقيق  
الميزة التنافسية، وفاعلية في الأداء .  
يرتكز النظام الاقتصادي المعاصر، وبشكلٍ متزايدٍ، على المعرفة، وعلى المنظمات أن تكون  
إبداعية بشكلٍ مستمرٍّ من أجل تحسين أدائها كي تنافس بفاعلية، لذلك يجب على المنظمات أن  
تستغلَّ الخبرات والمواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين لديها ، فهي جميعاً تشكل  
المعرفة المنظمة.  
يساعد الإنترنت على تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة ونقلها  
والتشارك فيها ، لذا لا بُدَّ من الاهتمام والتركيز على جانب تكنولوجيا المعلومات .  
تطوير البرامج التعليمية .  
تنشيط البحث العلمي .  
تدعيم نظم الحاكمية المؤسسية .  
إشاعة الديمقراطية في المجالات السياسية والإدارية .

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر العربية

- إبراهيم الخلوف الملكاوي (٢٠٠٧) « إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم » الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- إبراهيم محمد الديب (٢٠٠٩) «إدارة المعرفة» بحث مقدّم لأكاديمية العربية المفتوحة - الدنمارك.
- خضر مصباح إسماعيل الطيبي (٢٠٠٩) « إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول » دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٨) «إدارة المعرفة» دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
- زياد حمد القطارنة (٢٠١١) «إدارة المعرفة» دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى .
- غالب عوض الرفاعي وسعد غالب ياسين (٢٠٠٤) «دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان - دراسة ميدانية» المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع «إدارة المعرفة في العالم العربي» المقام في جامعة الزيتونة للفترة من ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤ .
- سلوى أمين السامرائي (٢٠٠٤) «بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .المنعقد للفترة ما بين ٢٦-٢٨ نيسان / ٢٠٠٤ م.
- سلطان كرماللي (٢٠٠٥) «إدارة المعرفة - مدخل تطبيقي» الأهلية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- سمير محمد عبد الوهاب « متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - حالة تطبيقية في القاهرة» .
- عبد الستار العلي وآخرون (٢٠٠٦) «المدخل إلى إدارة المعرفة» ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- عبد الله علي ونذير أبوسهوة (٢٠٠٩) «دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة» الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة .
- محمد عوده الزيادات (٢٠٠٨) «اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة» ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- نجم عبود نجم (٢٠٠٥) «إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات» ، الوراق

---

للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

هيثم علي حجازي ( ٢٠٠٥ ) «إدارة المعرفة - مدخل نظري»، الأهلية للنشر والتوزيع ،  
الطبعة الأولى .

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Daft ,Richard , Kendrick ,martyn , Vershinina ,(2010) , Management , 8th edition  
., South Western Higher Education ,Cengage Learning Inc , United Kingdom

Hackett Brian. (2003).«Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn, the  
Conference Board».

David A. Bray (2007) «Literature Review - Knowledge Management Research at  
the Organizational Level» Goizueta Business School, Emory University.

FRANSA.J.VANDENBOSCH,MARCG.BAAIJ(2005)«HOWKNOWLEDGE  
ACCUMULATION CHANGED THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF  
STRATEGY CONSULTING FIRMS»

Hans K. Hvide and Eirik Gaard Kristiansen (2011) «Management of Knowledge  
Workers»

Laudon K.C & Laudon J.P (2003) «Essentials & Management System» Prentice  
Hall,inc,Upper Saddl River New Jersey .

Paul Hildreth, Peter Wright, Chris Kimble(2010) «KNOWLEDGE  
MANAGEMENT: ARE WE MISSING SOMETHING?» University of York.

Rosenberg, M.J (2001) «E-learning: Strategies for delivering knowledge in the  
digital age» , McGraw Hill :New York

Saadat M. Alhashmi, Jawed Siddiqi & Babak Akhgar( 2008) «Knowledge  
Management for Business Performance Improvement» School of Computing &  
Management Sciences, Sheffield Hallam University, Sheffield, U.K.

Vasconcelos, J., Seixas, P., Chris, K., Lemos, P. (2005), Knowledge Management  
in Non-Governmental Organizations: A Partnership for the Future, Proceedings  
of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS  
2005), Miami, USA

Wiig K.M(1997) Knowledge management :an introduction and persepective  
The journal of knowledge management . vol.1 no1 september .

Zack M.H (1998) Developing a Knowledge Strategy CMR ,VOL.4 NO3 Spring.