

## إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الاعمال إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والافراد والوسائل الاخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الاعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان.

### أولا- مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها

#### 1- تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها .

تعرف بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

عرفها "دافيت" بأنها: "الجهود التي يبذلها المديرون من أجل التنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية، أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة."

إدارة المعرفة ليست وظيفة أو عملية مستقلة، بل تعبر عن عملية تنظيمية متعددة الارتباطات، تهدف إلى تعزيز ومواصلة خلق المعرفة الجديدة، من خلال تعزيز رافعة التكامل الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخالقة والإبداعية للبشر، ولا يمكن فصل إدارة المعرفة عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا عن ثقافتها وعملياتها، وبذلك فكل تلك العوامل تشكل عناصر أساسية لا يمكن فصلها عن إدارة المعرفة في مفهومها المتكامل.

إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الامور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات.

#### 2- أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إلى جعل المنظمة أكبر براعة ودكاء؛
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى؛
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الإدارية ذات العلاقة؛

➤ أساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقنوات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.

### 3- أهمية ادارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

### ثانيا- عمليات إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من العديد من العمليات التي تعتبر الوسيلة التي تساعد على فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ داخل المنظمة، وهذه العمليات هي:

**1- تشخيص المعرفة:** يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة والهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات. ولذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدرتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين هما:

- أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها من خبرات.
- التعرف على مصادر المعرفة الخارجية التي تتمثل في البنية المعرفية المحيطة بالمنظمة.

**2- اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة، بدءاً بأعضاء المنظمة، مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها ، وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات.

**3- توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات والحلول الجديدة لها بصورة مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية، وبدء خطوط عمل جديدة ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهندسين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

**4- تخزين المعرفة:** تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين عملية التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموقعة والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتعمل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات.

**5- توزيع المعرفة:** عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تُشجّع على نشرها ضمن حدود نطاقها. ومن المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوفرة سواء أكانت ضمنية أو مُصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوفرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الإهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها، وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها.

**6- تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للأخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يُحسّن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.

**ثالثا- نماذج لتطبيق إدارة المعرفة:** نذكر منها:

**1- نموذج جاتر (Jetter .A) 2006:** في هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تتم على ثلاثة مستويات:

➤ **إدارة المعرفة استراتيجيا:** في هذا المستوى تتعلق إدارة المعرفة بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية، وتتضمن هذه الأخيرة رؤية حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة مستقبلا لتحقيق القيمة للعملاء، أي ما هي المعرفة والمعلومات المطلوبة في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، وأيضا الاستخدام الفعال لها، وهذا يعني أن خطط وسياسات المعرفة والمعلومات يجب أن تتماشى مع طموحات المنظمة وأيضا مع تغيرات البيئة.

➤ **إدارة المعرفة تكتيكية:** يترك الأمر هنا بوضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة من حيث المسؤوليات والإجراءات والوسائل (التحفيز والتمويل)، وهذا يتضمن تنظيم وتمويل وإعداد الميزانيات التي تتطلبها مبادرات إدارة المعرفة.

➤ **إدارة المعرفة تشغيلياً:** إدارة المعرفة في هذا المستوى تتضمن أن الوسائل المحددة لتطوير، تخزين، نشر، استخدام (إعادة استخدام) وضبط المعارف والمعلومات، تكون متماشية مع الخطوط الإستراتيجية والتكتيكية المرسومة.

**2- نموذج ماسي وآخرون 2002 لنجاح إدارة المعرفة:** قدم كل Massey, Montoya-Weiss, and O'Driscoll نموذجاً لإدارة المعرفة، وحسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي، وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، إذ أن إدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد فإنها تتضمن تأثيرات تشمل كافة نواحي المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وكذا السلوكيات الممارسات الإدارية.

**3- نموذج سلسلة قيمة المعرفة:** قدم وانج وأحمد بارفيز Ahmed & Wang نموذج سلسلة قيمة المعرفة بحيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، بتوفر العديد من مميزات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساساً بالنظم والثقافة، المشاركة، وذلك حتى تتمكن المنظمة من كتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي.