

دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة.

أ. د. علي مكيد

أ. نذير بوسهوة

جامعة المدية

جامعة المدية

ملخص:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التطورات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أضحت فيه المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي، حيث أصبحت المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري.

من هنا ظهر أسلوب إدارة المعرفة في العقود الأخيرة والذي يعد من أهم وأنجع الأساليب الإدارية، والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحسين أدائها كميزة تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها، وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما، أولا الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة، وثانيا نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

Résumé :

Le monde a connu ces dernières décennies des avancées considérables dans tous les domaines et parmi ces progrès spectaculaires le passage vers une économie de connaissance, cette économie dont la connaissance est devenue un critère essentiel dans la création de la richesse et la réalisation de la prospérité au niveau international de telle manière que la connaissance est devenue une source principale de l'action productive dépassant l'importance des autres ressources matérielles, et avec ce progrès réalisé au niveau économique international il était indispensable que le progrès devienne représentatif dans l'administration et la pensée administrative.

A partir de là est apparu un mode administratif de la connaissance durant les dernières décennies est devient d'ailleurs l'un des plus important et performant du procédé administratif constituant une exploitation exemplaire de la connaissance implicite et explicite au sein de l'organisation pour améliorer la performance de l'entreprise en tant qu'avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer par rapport à ses concurrents, la gestion de la connaissance s'appuie dans ce sens sur deux piliers importants : le premier pour les individus possédant l'expérience et la compétence reconnues dans la gestion de la connaissance .Et le deuxième : les systèmes et les technologies d'information dans les quelles la gestion des connaissances trouve les moyens efficaces pour atteindre ses objectifs.

مقدمة.

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل كبير، ومع 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 على 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 إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجع والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وذلك بتحسين الأداء للتفوق والتميز على المنافسين، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تعزيز وتطوير الأداء.

إشكالية الدراسة.

في هذه الدراسة نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

" في ظل الملامح الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، كيف يساهم أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة ؟ "

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه و تفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بأسلوب إدارة المعرفة وما هي عملياته؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة.

بقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- إن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة، إذ يعول عليها من خلال عملياتها في إنتاج وخلق المعرفة، التي تعتبر مصدر الأداء المتميز للمؤسسة.
- تؤثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة من خلال تأثيرها على أداء وتعلم العاملين والعمليات بالإضافة إلى المخرجات النهائية.

خطة الدراسة.

تتناول هذه الدراسة العناصر التالية :

- ماهية المعرفة.
- مفهوم إدارة المعرفة والعمليات الأساسية لإدارة المعرفة.
- تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.

أولاً: اقتصاد المعرفة.

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلتها المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس المال المادي القائم على الآلة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريباً. ومع ثورة الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في اقتصاد المعلومات.

وبتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نطاق متصاعد هو اقتصاد المعرفة الذي يمثل المرحلة الحالية للتطور الاقتصادي، والذي انتقل معه مركز الثقل في توليد القيمة والثروة من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية ، ومن قانون تناقص العوائد الذي ينطبق على السلع المادية إلى قانون تزايد العوائد بالنسبة للمعرفة والأفكار .

ويعرف اقتصاد المعرفة بأنه يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعلومات وبالتالي فهو يركز على قيمة القدرات الفكرية للفرد، وينظر إلى الإنسان بوصفه رأس مال فكري منتجاً للمعرفة. وفي إطار هذا الاقتصاد تشكل المعرفة مصدراً رئيساً للثروة وبشكل أهم بكثير من الأشكال التقليدية للثروة (كالأرض والعمل ورأس المال) فكلما تراكمت المعرفة تراكمت الثروة.⁽¹⁾

ومن أهم خصائص اقتصاد المعرفة ما يلي: ⁽²⁾

- الاستخدام الكثيف للمعرفة .
- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية في عمل اقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته.

- إن مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته تحقق عائد مرتفع على الاستثمار .
- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد .

وفي الأخير يمكن القول بأنه إذا كانت الأرض معلما بارزا للاقتصاد الزراعي، والآلة رمزا مجيدا للاقتصاد الصناعي، والمعلومات قوة رئيسية لاقتصاد المعلومات، فإن المعرفة هي مورد وطاقة ووجه الاقتصاد العالمي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي يستند في كل صناعته وخدماته وأنشطته على كثافة المعرفة.

ثانيا : مفهوم المعرفة وخصائصها.

1- مفهوم المعرفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات و مداخل أهمها:

- وصف أصحاب الاتجاه الأول المعرفة بأنها أحد موجودات المؤسسة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية لتدريب وتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (know how?) ومعرفة لماذا (know why?) وعدتها أحد موجودات المؤسسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.(3)

- ويركز أصحاب الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.(4)

- أما أصحاب الاتجاه الثالث فيصفون المعرفة بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، وشدد أصحاب هذا الاتجاه على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل و العمل تطبيقا لها.

وقصد (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.(5)

- أما فيما يخص الاتجاه الرابع فقد تناول (Nonake and Takeuchi) توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية (tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة (explicit knowledge)، وميز بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة

حول موضوع معين ،أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (know how?).⁽⁶⁾ من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهومًا للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإنقار أو لاتخاذ قرارات صائبة.

2- خصائص المعرفة.

تتمثل أهم الخصائص الأساسية للمعرفة فيما يلي:⁷

- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقراء والتحليل والتركيب ، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة .
- إمكانية تخزين المعرفة: لقد كانت في السابق تخزن المعرفة على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge Bases)، وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن

قواعد المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

- إمكانية تصنيف المعرفة :لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة كما سنرى لاحقا.
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور و تتولد بالاستخدام.
- إمكانية تقاسم ونشر المعرفة والخبرات العملية.

ثالثا: أنواع المعرفة.

توجد عدة أنواع للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى نوعين هما معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Tacit Knowledge)، وفيما يلي توضيح لهاذين النوعين:⁽⁸⁾

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) :

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعابير والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة (Leaky Knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وهناك من يرى أن المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً مثل براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، التصميم والخرائط الصناعية...الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) :

هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المؤسسة.

وهناك فريق آخر يرى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.

ويرى البعض أن فهم المعرفة الضمنية ينطلق من مقولة Polanyi: "We can Know more than we can tell" أي "أننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Know How) (Skills) والتي توجد في داخل عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.⁽⁹⁾

ويمكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث والممارسات.

رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع.

ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين المختصين لإدارة المعرفة وفيما يلي بعض التعاريف

لإدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفاه وفعالة بحيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.⁽¹⁰⁾

إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى لإدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي قاعدة المعرفة الصريحة وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

- إدارة المعرفة تعنتي بالعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. (11)
- إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (12)
- إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها - أي إدارة المعرفة - لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى اغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل المفهوم الذي دعا إليه (Nonaka. I). (13)
- من خلال تعريفات إدارة المعرفة أعلاه نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهو أنها العمليات والأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف والنمو.

خامسا : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

- 1- أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (14)
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 2- **أهداف إدارة المعرفة:** إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: (15)
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة و تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

سادسا: عمليات إدارة المعرفة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية

لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

1- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.⁽¹⁶⁾

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المنظمات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع و التطبيق.⁽¹⁷⁾

3- **توليد المعرفة:** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، 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 المؤسسة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.⁽¹⁸⁾

4- خزن المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدهم، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

5- توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي: (19)

فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي. + شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت). + التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة. + مجتمعات داخلية عبر الوثائق. + فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم. + الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

مما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار ثلاث توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

6- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية. + مبادرات العمل. + التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. + مقترحات الخبير الداخلي

سابعاً : مفهوم الأداء.

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع يعتبر مقياس النجاح، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

ويقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"²⁰ يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة.

أمّا Drucker.P ف الأداء بأدّه قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمّال.²¹

ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين:²²

- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة.
- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للأداء على أنه قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

ثامناً : أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.

تؤثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للأداء المنظمي كالأفراد و العمليات و المنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد:²³

أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين.

وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة ،الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) و دمج المعرفة (Internalization) و جعلهم متفاعلين اجتماعيا Socialization و مشاركين في التطبيقات.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها: تهيئة الظروف الأفضل و المناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة؛ أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابق وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء

أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value و تعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

1- أثر إدارة المعرفة على العمليات.

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير ..الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية Effectiveness و كفاءة Efficiency المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية (Degree of Innovation)، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تتجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية و نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر لمواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

2- أثر إدارة المعرفة على المنتج (output).

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة (Value- Added Products) والمنتجات المستندة على المعرفة (Knowledge-Based Products) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين للعاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (7.5%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة بغية تحقيق هذه المؤشرات.

وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

نستخلص مما تقدم أن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها على النحو الآتي :+ تحسين عملية اتخاذ القرار.+ تحسين مستوى الاستجابة للزبائن.

+ تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات.+ تحسين الإبداع.+ تحسين المنتج.

ومن ذلك يمكننا القول أن منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تختلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا وأن المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات و الزبائن و الأسواق .

خاتمة.

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 بالأسول المعرفية في تحسين أداء المؤسسات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات.

ومن خلال العرض السابق للدراسة، يمكن الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي:

إن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على أداء و فاعلية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد و العمليات و المنتجات (المخرجات) Output بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة.

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

- لقد و جدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة الأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.
- تصنف المعرفة إلى صنفين معرفة صريحة وضمنية، فالمعرفة الصريحة هي أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس، أما المعرفة الضمنية فهي عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده وبالتالي فإنه يمكن أن يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستمرة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.
- إن نجاح المؤسسة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بفعالية وكفاءة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا وجوهريا في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

المراجع :

- ¹ هالة أحمد صبري، "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 - 28 أبريل 2005)، ص 06.
- ² فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، (الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007)، ص 17
- ³ انتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 - 28 أبريل 2004) ، ص 10 .
- ⁴ Davenport, Prusak, **Working Knowledge How Organization Manage What The Know**, (Boston : Harvard Business School Press, 1998) , p 02 .
- ⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات، (الأردن:مؤسسة الوراق للنشر ، 2005)، ص 26.
- ⁶ Nonaka, Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, (New York : Oxford Univ press, 1995), p59.
- ⁷ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم، (الأردن:مؤسسة الوراق للنشر، 2007)، ص 36.
- ⁸ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان:إثراء للنشر، 2008)، ص 23.
- ⁹ سعد بن مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة [على الخط] ، متاح على : < http://www.sabraeng.com > .
- ¹⁰ Kenneth , Laudon , **Management Information System** , (New Jersey 2001) , p 106
- ¹¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (القاهرة : دار السحاب ، 2007، ص 19.
- ¹² عبد الستار حسين يوسف، " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004)، ص 08.
- ¹³ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ ، 2004)، ص 403.
- ¹⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ، ص 43.
- ¹⁵ Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press, 2001) , pp.77-98.
- ¹⁶ حسين عجلان حسن، مرجع سابق ص ص 26 - 27 .
- ¹⁷ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 68.
- ¹⁸ Claire Beyou , **Manager Les Connaissances** , (France : Laisons , 2003) , p 39.
- ¹⁹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76 .
- ²⁰ عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، (القاهرة، دار الفكر العربي، 1989)، ص 35 .
- ²¹ Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker** , (Editions Village Mondial, Paris, 1999), p73.
- ²² P. BESCOS, C. MENDOZA, **Le management de performance**, (Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994), P219.
- ²³ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 78 - 85