

أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة

- أ. غضبان ليلي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر
أ.د عمر الشريف جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال التعريف أولاً بإدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها وتطبيقها ووظائفها وكذا أهم العمليات التي تقوم بها، ثم التطرق إلى الأفراد العاملين في المؤسسة على اعتبار أنهم يشكلون المورد الأساسي بها، وكنقطة ثالثة إبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين من خلال الرفع من مستوى تعلمهم، وزيادة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتحقيق الرضا من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الأفراد العاملين، التعلم، التكيف والرضا.

Résumé :

Cette étude vise à clarifier l'effet du management des connaissances sur les employés de l'entreprise, en premier lieu à travers la définition tout d'abord du management des connaissances, son importance, les intérêts de son application, ses fonctions ainsi que les opérations les plus importantes qu'elle effectue, ensuite à travers l'étude des employés de l'entreprise, comme sa principale ressource, et en troisième et dernier point nous avons mis en évidence l'effet du management efficace des connaissances sur les employés de l'entreprise. En conclusion, l'étude démontre l'effet positif du management des connaissances sur les employés par l'augmentation de leur niveau d'apprentissage et leur adaptation aux changements qui ont lieu dans l'environnement de l'entreprise, et enfin la réalisation de leur satisfaction à travers les étapes efficaces du management des connaissances.

Mots-clés: management des connaissances, les employés, l'apprentissage, l'adaptation et la satisfaction.

تمهيد:

أكثر ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، مما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك.

ومن أجل مواجهة تلك التحديات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أفضل السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة (الموارد البشرية)، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل.

ويشير الكتاب إلى أن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائما من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا البحث المتواضع أن نسلط الضوء على أثر إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث على الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال التعرض إلى النقاط التالية:

أولا: ماهية المعرفة وإدارتها.

ثانيا: الموارد البشرية أو الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثالثا: آثار إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة.

أولا: المعرفة وإدارتها:

1- المعرفة: تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، و قطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالإقتصاد التقليدي قام على

(الأرض، العمل ورأس المال والتنظيم)، أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات.

ويعود الأصل في كلمة معرفة حسبما جاء في (قاموس المحيط): أنها مشتقة من الفعل (عَرَفَ)، ومعرفة الشيء إدراكه،¹ أي إن المعرفة هي "إدراك الشيء وفهم الشيء على ما هو عليه"²، حيث اقتزن مفهوم "المعرفة" في اللغة العربية بالعلم والإدراك، فالمعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب.³

أما اصطلاحاً فهناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، ويظهر أن أشمل تلك التعاريف هي التي تناولت المعرفة من منظور ثنائي لدلالاتها على المفهوم الشامل للمعرفة، فقد صنف (Nonaka & Takeuchi) المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وميز Daft بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً، 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 والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف.⁴

2- مفهوم إدارة المعرفة: يمكن عرض بعض التعاريف التي توضح معنى ومدلول إدارة المعرفة كما يلي:

- إدارة المعرفة: هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق الفعالية و أكثر إنتاجية في عملهم.⁵

- وقد استنتج علي ذيب الأكلي تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.⁶

— أيضا إدارة المعرفة هي: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.⁷

— كما ركز Sultan Kermally على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وحفز العاملين.⁸

بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

3- أهمية إدارة المعرفة: تستمد إدارة المعرفة أهميتها من أنها:⁹

— تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقومها.

— غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأسمالها الفكري، يجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها، لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.

— تدعم جهود المؤسسة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

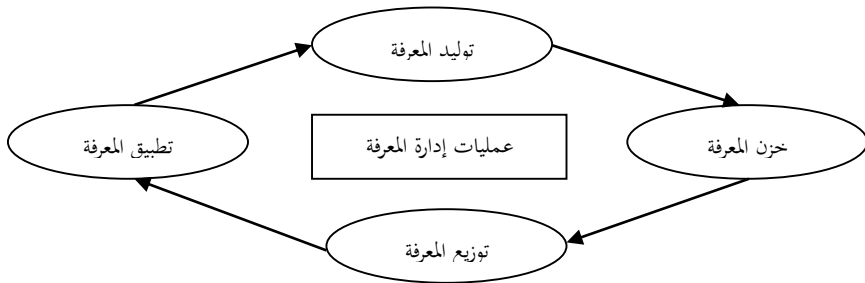
— تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

— توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

— تقدم فرصا عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.

- عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تسهم في تحفيز المؤسسات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - تسهم في تعظيم القيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
 - تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.¹⁰
 - تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف.¹¹
- 4- فوائد إدارة المعرفة:** يلخص الكاتب خضير كاظم حمود الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إدارة المعرفة في الآتي:¹²
- الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية العاملة في المؤسسة.
 - السرعة في علاج المشاكل وحلها وذلك بتوفير كافة المعلومات المطلوبة.
 - زيادة مستوى أداء العاملين من حيث الكمية والنوعية المطلوبة.
 - زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية.
 - زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم، لأن إدارة المعرفة والمعلومات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الاتصال المختلفة، وتقليل الأعمال الورقية.
- 5- وظائف إدارة المعرفة:** من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة.¹³ ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:¹⁴
- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
 - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
 - الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
 - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
 - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.
- 6- عمليات إدارة المعرفة:** يشير مفهوم عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية ومختلف الأنشطة الفرعية للحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، تصنيفها، تقييمها، خزنها، إتاحة الوصول إليها، والاستفادة منها، وتحسينها، وحذفها عندما تصبح عديمة الفائدة.¹⁵
- الشكل رقم (01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 62.

1. توليد المعرفة: أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، اكتساب أو الاستحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة.¹⁶

ويشير (Nonaka & Takeuchi) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذا يجب على المؤسسة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم.¹⁷

2. خزن المعرفة (الاحتفاظ بها): تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول والاسترجاع، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعتمد على التوظيف

والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدهم.¹⁸

3. توزيع المعرفة (نقلها ومشاركتها): وهي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.¹⁹

4. تطبيق المعرفة: هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار،²⁰ إن توظيف المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتوظيف المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات، مبادرات العمل، مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.²¹

ثانياً: الموارد البشرية بالمؤسسة.

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية في المؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيداً وجد متنوعة.

وأصبح من البديهي أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، فالتكنولوجيا تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد العامل هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة، وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس.

وإن إدارة المعرفة هي إدارة للموارد البشرية كما أن إدارة الموارد البشرية هي في حقيقة الأمر إدارة للمعرفة، وبالتالي فإن الإدارة الفاعلة للعاملين ذوي المواهب هي التي ساهمت بشكل مباشر في

تكوين ثروة منظمات مجتمع المعرفة. وليس أدل على ذلك من التزايد المتصاعد لأهمية المعرفة، إلى جانب تحرك أسواق العمل نحو تقديم المكافآت السخية للعمل المعرفي والعاملين فيه.²²

فنجاح إدارة المعرفة في المؤسسات يعتمد على مدى مقدرتها وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية لها بصفة عامة والعقول المتميزة الخلاقة بصفة خاصة.

1- تعريف الموارد البشرية بالمؤسسة: يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.²³

ويعتبر المورد البشري في المؤسسة:²⁴

1. مصدر القدرات المحورية.
2. مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
3. طاقة فكرية وقدرة معرفية.
4. مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.
5. قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
6. طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
7. قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
8. مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبية.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:²⁵

- أن يكون المورد ثميناً.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة.
- لا يمكن إحلال بديل محله.

عند التأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية انطباق هذه الخصائص على المعرفة، يمكن القول أن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين العمليات، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكرياً ومهنيًا على رأس أجنده تعزيز الميزة التنافسية، كذلك يتعين اعتبار العاملين أثن موارد المؤسسة وليس مجرد أفراد.²⁶ وفي هذا الإطار برزت مسميات وتقسيمات للأفراد العاملين ضمن منظمات المعرفة نبرزها في النقطة الموالية.

2- أنواع الأفراد العاملين داخل مؤسسة المعرفة: لقد تم تحديد أنواع العمالة داخل المؤسسة، حيث تم التوصل إلى أن هناك أربعة أنواع من الأفراد العاملين داخل منظمة المعرفة وهي كالآتي:²⁷

1. **المهنيون (صناع المعرفة):** هم الذين يتمتعون بأقصى درجة من المعرفة، وقد تم وصفهم بأنهم مهنيون مفعمون بالثقة بالنفس والمهارة وهم موجودون في كل مجالات الحياة.
2. **المديرون:** وهم ذو صلاحيات معينة وموارد معينة وإن أدوارهم مقيدة ضمن مؤشرات تحددها السلطة الأعلى، وهم على عكس المهنيين، إذ بينما يتعامل المهنيون مع الزبائن فقط بالاستفادة من كفاءتهم المهنية، فإن المديرين يراقبون عمل الآخرين، وإذا كان المدراء يتمتعون بالعمل مع أنواع مختلفة من الناس، فإن المهنيين يتمتعون بالعمل مع المهنيين الآخرين، والمديرون رؤساء وظيفيون لهم دور مهم في منظمات المعرفة، ولهم دور قياسي ثانوي مضافاً إلى دورهم المهني.
3. **موظفو الدعم:** ويتألف من المساعدين وحفظة الأرشيف، والسكرتارية وموظفو الاستعلامات والعاملون في مجلس الإدارة، ولهم معرفة قليلة حول فلسفة عمل المؤسسة مقارنة بالمهنيين، وهم يساعدون المهنيين والمديرون وليس لهم مؤهلات خاصة، لتمتعهم مكانة في مؤسسة المعرفة، وهم ذو وجود ضروري لترباط العلاقة بين النسيج الكلي لمؤسسة المعرفة والمحافظة على القانون والنظام.
4. **القادة:** وهم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، لذلك فهم من يرغب الآخرون في إتباعهم، وبشكل غير رسمي هم الذين يعينونهم أو يوظفونهم، و القيادة هي التي تحدد

أين يجب أن تذهب المؤسسة وتدفع الآخرين للذهاب معهم، كذلك فإن أكثر القادة نجاحاً هم أكثرهم خبرة.²⁸

3- الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة: لخصها الكبيسي في النقاط التالية:²⁹

- تسهم بصيرة الإنسان في اغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
 - تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
 - يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
 - تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.
 - تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى).
- ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين.

تؤثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى الأفراد، وذلك من خلال احتكاك بعضهم ببعض الآخر، وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة بالنمو أكثر، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجية، والثانية تؤدي إدارة المعرفة إلى جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لتحقيق رضا العاملين لديها، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال.

1- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الأفراد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة،³⁰ ويمكن إتمام ذلك بمختلف الطرق التالية:³¹

- التبرير: عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.
- الذاتية: عملية تحويل المعرفة الظاهرية إلى ضمنية.
- العلاقة الاجتماعية: تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات، وعقد المناقشات غير الرسمية.
- الممارسة والتطبيق العملي: حيث يستطيع الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المؤسسة من أجل الحصول على المعرفة.

والتعلم: هو التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته.³²

وفي المؤسسات يشكّل التعلّم الفردي الأساس للتعلّم الجماعي وكذلك للتعلّم المؤسسي، فالتعلّم الجماعي يتمّع بالوظيفة الحيوية لنقل المعرفة والتي من خلالها - يتحوّل التعلّم والمعرفة الفردية إلى تعلّم تنظيمي أو مؤسسي، ويؤكد ذلك على أهمية توافر مهارات معينة في العاملين، وأن تتم عمليات التعلّم في ضوء ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية، وذلك في إطار وجود رؤية مشتركة تحقق توجهات وسعي مشترك ذي اتجاه واحد للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم. وقد أوضح أحد تقارير منظمة العمل العربية أن الممارسات الحديثة في الإدارة تركز على أهمية الأفراد العاملين أو ما يطلق عليه رأس المال البشري، وهذا المورد يختلف عن غيره من الموارد في أنه هو من يستخدم تلك الموارد ويُحسّن من القدرة على استثمارها لصالح أهداف المؤسسة، وعلى ذلك فهو يتميّز عن غيره من عناصر أو مدخلات الإنتاج ويمكن القول إن المهمة الأساسية والمشاركة بين المتخصصين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية من جهة وكل مدير ومسؤول عن العاملين من جهة أخرى تتحدد تلك المهمة في تطوير معارف ومهارات وقدرات العنصر البشري من خلال كافة الأساليب والطرق الممكنة والمؤدية لذلك.³³

2- أثر إدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين: في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف

يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسات.³⁴

وعرف التكيف: بأنه الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وبشكل عام فإن التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثه تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها، علماً بأن الكائن الحي يتعرض إلى ثلاثة أنواع من التكيف هي:³⁵

1. تكيف تركيبى: يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.

2. تكيف وظيفي (فيزيولوجي): ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.

3. تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة للمؤثرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري يهدف بقاء.

ونشير إلى أن أغلب المفكرين يجمعون على أن الأمر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير، ولغرض مواجهة ذلك التغيير، والتقليل من آثاره غير المرغوبة يحتاج البشر إلى التكيف معه، خاصة وأن كثيرين يحاولون مقاومة التغييرات، وذلك لعد أسباب، منها التعود على الوضع الراهن، وعدم الإخلال بالروتين الحالي.

وبالرغم من مواجهة البعض لتلك التغييرات، إلا أنه من غير الممكن تجنب حصولها، وعليه فإنه يجب على الإنسان أن يستعد دوماً ويهيئ نفسه لاحتمال حصول هذه التغييرات في أي وقت وبالتالي تهيئة نفسه للتكيف معها.

3- أثر إدارة المعرفة على الرضا لدى الأفراد العاملين: يمكن تحقيق فوائد عديدة لإدارة المعرفة ذات التأثير المباشر على رضا العاملين منها:

- أن يصبح بمقدور العاملين التعلم بطريقة أفضل في المؤسسات التي تعاني من نقص المعرفة.
- إعداد وتهيئة البيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

إن هذه الفوائد وغيرها تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب زيادة مهاراتهم وتدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المؤسسات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعدهم أيضا في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا، وتم معالجتها بصورة فعالة، وهذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار، تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائما للأداء الأفضل، وجميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. ³⁶

ويعرف الرضا بأنه مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل: القبول، السعادة، الاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله، ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية. ³⁷

كما أن تأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى: ³⁸

- زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.
- كذلك يسهم في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة.
- ويؤدي تحقق الرضا في المؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقدم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.

الخلاصة:

مما سبق الإشارة إليه في هذا البحث، يتجلى لنا مدى أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأفراد العاملين بالمؤسسة وينحصر هذا التأثير في زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم كما يؤدي هذا إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك. ويمكننا من خلال كل ما سبق أن نبلور مجموعة من النتائج البحثية أهمها:

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات العاملين بالمؤسسات.
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، تخزين، توزيع ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة والمتحلية في تنمية التعلم للأفراد، والتكيف والموائمة للأفراد داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع مستويات الرضا لديهم. وبناء على ما تقدم يمكن طرح الاقتراحات التالية:
- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى.
- تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.
- على المؤسسة تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.
- المؤسسة معنية بخلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنية بإدارة المعرفة التي تسهم بخلق رأس المال البشري.
- تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعمات الإدارة الناجحة.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.
- في الأخير نقول أن العاملين هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المؤسسة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار، وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة، لتكون المؤسسة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب

وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

هوامش البحث:

- 1 - قاموس المحيط، المجلد الثاني، ط 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، 1996، ص 595.
- 2 - المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1975، ص 500.
- 3 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 25.
- 4 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 11.
- 5 - Djida Bahloul, Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies, Application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006, P 18.
- 6 - علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 26 .
- 7 - مصطفى يوسف كاتي، الاقتصاد المعرفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 63.
- 8 - Sultan Kermally, Effective Knowledge Management: A Best Practice Blueprint, John Willey & Sons, England, 2002, P 79.
- 9 - احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 137.
- 10 - Hols apple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Schema Press, Arlington , Texas, 2001, P77.
- 11 - حضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 58.
- 12 - المرجع نفسه، ص ص 70-71.
- 13 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص ص 82-83.
- 14 - رجي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 160.
- 15 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 89.
- 16 - المرجع نفسه، ص ص 96-97.

- 17- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 128.
- 18 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 99.
- 19 - احمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 146.
- 20 - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 217.
- 21 - ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 108.
- 22 - مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 107.
- 23 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، قلمة- الجزائر، 2004، ص 25.
- 24 - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 76.
- 25- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية : 26-28 نيسان ، 2004، ص 12.
- 26- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2007، ص 150.
- 27- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 257.
- 28 - دوخي مقدم يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 161.
- 29 - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص 93.
- 30 - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي) المداخل- العمليات - الاستراتيجيات- دراسة حالة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 166.
- 31- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 119.
- 32 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 154.

- 33 - نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثلاثون، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، 2012، ص ص 36 - 37.
- 34- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 79.
- 35 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 155.
- 36- عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 167.
- 37 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 155.
- 38 - المرجع نفسه، ص 156.