

إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة

Knowledge Management as a Modern Administrative Approach and the Challenges of Implementation in the Organization

بلال صواب¹ * ، مهدي هامل²

¹ جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف، مخبر الانحراف والجريمة والتربية (الجزائر)، b.souab@univ-eltarf.dz

² جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف، مخبر الانحراف والجريمة والتربية (الجزائر)، hammel-mehdia@univ-eltarf.dz

تاريخ الاستقبال: 2024/05/30؛ تاريخ القبول: 2025/01/09؛ تاريخ النشر: 2025/02/10

ملخص: تحاول هذه الدراسة فهم واقع إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا في مجال إدارة الأعمال، والوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وأبعادها الأساسية في دعم عمليات إدارة المعرفة، وتحديد الاحتياجات المعرفية من مصادرها المختلفة بشكليها الضمني والصريح في ظل الفجوة المعرفية، وللوصول إلى الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذلك الاستعانة بالدراسات السابقة، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ بل تتضمن بعض المتطلبات التنظيمية التي تدعم عملياتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ عمليات إدارة المعرفة؛ بنية تنظيمية؛ فجوة معرفية.

Abstract: This study aims to understand the reality of knowledge management as an intellectual evolution in the field of business management, to assess the extent to which organizational structure and its key dimensions support knowledge management processes, and to identify knowledge needs from various implicit and explicit sources within the knowledge gap. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted along with reliance on previous studies. The results of this study indicate that knowledge management does not operate in isolation but entails certain organizational requirements that support its processes.

Keywords: Knowledge management; Knowledge management processes; Organizational structure; Knowledge gap.

I تهيد

تواجه المنظمات اليوم تحولا جديدا في أهدافها ووظائفها ونوعية خدماتها، ومهارات العاملين لديها، فأوجب عليها التكيف السريع مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، فأصبحت تعمل في ظروف بيئية معقدة ومتغيرة نتيجة الانفجار المعرفي والتطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبذلك اقترن نجاحها في قدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها حتى تستطيع التكيف مع التغيير السريع في محيطها.

تعد المعرفة أهم مقومات التجديد، حيث تمكنت من إحداث نقلة نوعية في طريقة عمل المنظمات، فإن الحصول عليها من مصادرها المختلفة، سواء كانت مخزنة في عقول الأفراد أو التي تظهر في البيئة المحيطة بها، فأصبحت الشغل الشاغل لهذه التنظيمات وهاجسها إذا أرادت المحافظة على بقائها، فالمشكلة التي تواجهها هي كيفية إدارة الكم الهائل من المعلومات والمعارف المتاحة وجعلها جاهزة للتداول بين أفراد ووحدات المنظمة.

وهذا الوضع جعل العديد من المنظمات تتبنى إدارة المعرفة، باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي اهتمت بالكيفية التي تتيح للمنظمة القدرة على توليد المعرفة وتنظيمها ونشرها إلى مختلف المستويات التنظيمية والعمل على تطويرها سعيا نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة تتجاوز مع التعقيد في بيئة المنظمة، ويتطلب تطبيقها توفير بنية تنظيمية قادرة على دعم عملياتها في ظل الفجوة المعرفية التي تعوق التجسيد الفعلي لتوظيفها، وضمان موثوقيتها في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف.

1. إشكالية الدراسة:

أصبح التوجه نحو إدارة المعرفة وتطبيقها ضرورة حتمية استجابة للتغيرات الحالية والمتوقعة، وهي محاولة لإحداث نوع من التكيف مع هذه الأخيرة، فإن الحصول على المعرفة من مختلف المصادر لا تكفي بدون فعالية عملياتها قصد مشاركتها أو تطبيقها أو إعادة استخدامها، وضمن هذا السياق تبلورت لنا إشكالية الدراسة التي يمكن تحديدها في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو واقع إدارة المعرفة داخل التنظيمات في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحولات؟

وللإجابة عن السؤال الإشكالي نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو المقصود بإدارة المعرفة كتوجه فكري حديث؟
- ✓ ما هي المتطلبات التنظيمية الداعمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
- ✓ ما هي التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في ظل الفجوة المعرفية؟

2. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز واقع إدارة المعرفة وكيفية تعاملها مع الكم الهائل من المعلومات والخبرات الشخصية أو التنظيمية وترجمتها إلى أسلوب علمي يستخدم في اتخاذ القرارات.

- توضيح العلاقات بين عملية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، حتى تتمكن المنظمة من تحديد ذاتها وتوفير المعرفة بشكل دائم ومستمر.
- الكشف على الفجوة المعرفية التي تعيق التقاسم أو التشارك الفعال لمعرفة المنظمة.

3. أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة المعرفة كفلسفة إدارية حديثة مع توضيح مفاهيمها وعملياتها ومتطلباتها.
- التعرف على مصادر المعرفة والعمل على استنساخ ضمان وصولها إلى مختلف مستويات تنظيمية.
- الكشف على التحديات التي تعوق التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة.

4. منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة هذه الدراسة ولتحليل الإشكالية بشكل شامل وعميق، قد تم تبني المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لهذا النوع من البحوث العلمية بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وفهم العلاقة بين مكوناتها كنشأة إدارة المعرفة، أهميتها وعملياتها، متطلباتها وكذلك تحريات تطبيقها في التنظيمات الحديثة لاستعمالها كأساس في تحليل الموضوع ومن ثم الوصول إلى نتائج.

5. الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي:

دراسة (محمد عبود الحاج داوود، 2013) بعنوان (مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات، دراسة ميدانية على شركة الموانئ الهندسية)

قامت هذه الدراسة بتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وتطوير نماذج لتطبيقها في المؤسسة حيث تكون مجتمع الدراسة من 300 فرد وقد تم اختيار عينة تتألف من 150 فردا، وتلخصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي: تم وضع نموذج إرشادي للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة عاملة بالمعرفة تتكون من خمسة مراحل وعدد من الأنشطة المتوازنة والمتابعة، وأن درجة ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة جاءت متوسطة.

دراسة (لراس شفيقة، 2019) بعنوان (إدارة المعرفة مدخل إستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة)

تحاول هذه الدراسة تحديد سيورة إدارة المعرفة وأثر هذه الأخيرة على معايير الأداء الشامل وتحسين مستوى التعلم والنمو، وكذلك الجانب المالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1957 فردا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 140 مبحوث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية كبيرة ذات تأثير معنوي، وبين عمليات إدارة المعرفة وأداء سيورة العاملين في الشركة محل الدراسة، وكذلك وجود علاقة إيجابية كبيرة ذات تأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة وأداء التعلم والنمو في الشركة محل الدراسة.

دراسة (زواغي زينة، 2021) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إبراز المفاهيم المعاصرة، وكذلك إظهار مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لمفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين، وبيان دورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 653 فردا وقد اختيرت عينة تتألف من 150 فردا، وتم الوصول إلى النتائج التالية: تحسين كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية عن طريق سعيها الدائم لإطلاق طاقات الأفراد الفكرية والفنية وتوفير المناخ المناسب والدائم لتطبيق مختلف المعارف والخبرات وتنميتها من أجل الوصول إلى أرقى درجات الأداء.

1.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أنها تتفق على هدف مشترك وهو ضرورة توفر متطلبات إدارة المعرفة داخل التنظيمات لتحقيق التميز، وكذلك التعرف على مصادر المعرفة لاكتسابها وتبادلها بين الأفراد بالرغم من وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها، واختلفت هذه الدراسة على بقية الدراسات في أنها بحثت في الموضوع من ناحيته النظرية، إلا أننا استفدنا منها في وضع تصور عام للإطار النظري والحصول على المراجع العلمية.

II – الخلفية التاريخية لنشأة إدارة المعرفة:

1. نشأة إدارة المعرفة:

تعود نشأة إدارة المعرفة إلى مطلع التسعينات من القرن الماضي، حوالي عام 1980، خلال ذلك الوقت، ظهر مصطلح جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، وذلك خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، وقد لعب بعض الرواد دورًا مهمًا في تأسيس هذا الحقل المعرفي الجديد، مثل إدوارد فرينوم وبيتر داکر، اللذان أكدوا على أن العمل النموذجي هو العمل القائم على المعرفة، وأن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتكون من صناعات المعرفة. وأرجع البعض بدايات إدارة المعرفة إلى قيام شركة هولت بكارد بتطبيق برنامج لإدارة المعرفة في عام 1985، والذي أطلق عليه اسم شركة أخبار HP. (لراس، 2019، صفحة 18)

شهدت بدايات إدارة المعرفة نقطة تحول مهمة عام 1999، عندما قرر البنك الدولي تخصيص 4% من عوائد ميزانيته لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، هذه الخطوة من البنك الدولي كان لها أثر كبير في انتشار تطبيقات إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات وفي هذا السياق، برزت شركة HP كإحدى الشركات الرائدة في مجال إدارة المعرفة، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات المتخصصة في هذا المجال بشكل كبير حيث عقد حوالي 33 مؤتمراً خلال الفترة 1996-1997، حيث أصبحت من القضايا أو المواضيع الأكثر اهتماماً في المجال الفكري للإدارة. (بوركو، 2012، صفحة 07)

وعليه يمكن القول إن إدارة المعرفة ظهرت بشكل واضح وصريح في بدايات القرن الحادي والعشرين والتي أصبحت مرجعا مهما للمجالات الأكاديمية في الإنتاج الفكري، ومصدر للثروة بالنسبة للشركات المتنافسة، والتي ينظر إليها كأحد عوامل الإنتاج.

2. المقاربات المساهمة في نشوء إدارة المعرفة:

يمكن الإشارة إلى المقاربات المساهمة في بلورت إدارة المعرفة التي جعلت منها نظاما قائما بذاته في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ونذكر منها:

1.2 إعادة هندسة العملية الإدارية:

تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لمختلف العمليات الإدارية وطريقة انجاز العمل الأمر الذي يتطلب تغيرات في الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة لتحقيق تحسينات جوهرية في التكلفة والأداء والجودة ويظهر التكامل والتداخل بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة الإدارية في قدرتها على حشد المعلومات والمعارف من خلال المقارنات المرجعية والممارسات الفضلى وكذلك استخدام برمجيات المجموعات والتعاونيات كأدوات لتوزيع المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة ومحيطها الخارجي. (فني، 2021، صفحة 1140)

2.2 إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا حديثا للإدارة المنظمة يقوم على فكرة الجودة وتتبنى مشاركة جميع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية للمشاركة في اتخاذ القرارات الطويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة وجودة علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون. (الزطمة، 2011، صفحة 247)

3.2 إدارة المعلومات:

هي اتجاه علمي حديث النشأة يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها تتعامل بشكل عام مع الوثائق برمجيات الحاسوب، ويتمركز اهتمامها في فعالية الوصول إلى المعلومة، ونقلها، وتخزينها، واسترجاعها عند الطلب لمساعدة الأفراد والمنظمة في تحقيق أهدافهم، ولهذا تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور بارزا في عمليات إدارة المعرفة لأنها تساعد في توزيع المعرفة وتنظيمها وجعلها جاهزة للاستخدام. (منصور، 2016، صفحة 63)

4.2 المنظمة المتعلمة:

إن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد بيتر سينج (Peter sing) في كتابه الشهير "الضابط الخامس"، عندما قام بتحويل التعلم التنظيمي إلى ممارسات واقعية فأصبح جزءا من كيانها وثقافتها التنظيمية للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، تبرز العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أن التعلم ينتشر ويعم أرجاء المنظمة كلما اتجهت الإدارة إلى تطبيق منهجية إدارة المعرفة لاكتساب وتوليد وتقاسم معارف جديدة، ثم تعميمها داخل المنظمة (كافي، 2020، صفحة 283)

وفي ضوء ما سبق اعتبرت النظريات الحديثة التنظيم نسق مفتوح في تفاعل وتأثير مستمر مع المحيط، وتتميز أنشطة الأنساق المفتوحة بالدائرية والاستمرار، حيث تركز قاعدة إدارة المعرفة على التحليل والفحص الداخلي والخارجي للمحيط لتقرر في نهاية التحليل على مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمتوقعة.

III – الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

1. مفهوم إدارة المعرفة:

لقد قدمت تعريفات عديدة لإدارة المعرفة من قبل الباحثين في إدارة الأعمال بناء على اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية.

يعرفها الزامل: بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخيارات واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشاكل ورسم عمليات التحكم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. (الحسيني، 2014، صفحة 37)

يعرفها ويج Wig: بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه للمعرفة المرتبطة برأس المال البشري، بهدف الاستثمار فيها وتنميتها لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. (طالب والبناء، 2012، صفحة 22)

يعرفها أبو بكر الهوش: بأنها تلك المجهودات التي تقوم بها المنظمة من أجل رصد وتنظيم كل أنواع المعرفة المتعلقة بنشاطها، وجعلها جاهزة للتداول والتشارك بين الأفراد ومختلف الوحدات التنظيمية، مما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار رفع مستوى لأداء التنظيمي. (العموش، 2016، صفحة 02)

بناء على التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول بأنها مجموعة متكاملة من العمليات التي تساعد المنظمة في الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية والعمل على نشرها وتداولها بين الأفراد في كل المستويات الإدارية والتخصصات التنظيمية بغرض تطبيقها وتحقيق الأهداف المنشودة.

2. أنواع المعرفة:

يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين هما:

1.2 المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الظاهرة أو المكتوبة أو النظامية المسجلة في أرشيف المنظمة والتي يمكن الحصول عليها وإعادة إستخدامها بسهولة نقلها خارج محيط المنظمة ومن خصائصها أنها قابلة للنقل والتعلم وتتمثل في: الكتب، براءة الاختراع، اللوائح القانونية. (لغزور، 2015، صفحة 181)

2.2 المعرفة الضمنية:

وتتمثل في القدرات الشخصية والاعتقادات والقيم والمهارات المختزلة في ذاكرة الأفراد، والتي اكتسبت عبر خبرات سابقة ولهذا يصعب تشاركتها مع الآخرين، ويتم الحصول عليها عن طريق الحوار أو الاحتكاك أو المناقشة. (غربي وقوت، 2015، صفحة 64).

من خلال ما تقدم من عرض أنواع المعرفة حسب تصنيفات بعض المؤلفين يمكن القول بأن المعرفة الصريحة ثابتة وقابلة للتعلم والمشاركة فضلا عن المعرفة الضمنية التي يصعب التعبير عنها أو نقلها ولهذا تقوم المنظمة بتحفيز أفرادها لإبراز معارفهم الضمنية ومشاركتها عن طريق الحوار والاحتكاك والممارسة العملية.

3. مصادر المعرفة:

يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى نوعين هما:

1.3 المصادر الداخلية:

تتمثل في جميع المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة والتي تتكون من خلال أداء مهام معينة، وتتميز بقدرتها على الانتقال من شخص لآخر أو لجماعة معينة، ومن أمثلة ذلك: التكوين الداخلي، المكتبات، الاجتماعات، المؤتمرات. (القهوي، 2013، صفحة 21)

2.3 المصادر الخارجية:

إن مصادر المعرفة الخارجية للمنظمة تتمثل في البيئة المحيطة بها، وتعتمد على طبيعة العلاقات والتفاعلات التي تنشئها مع القطاع الذي تنتمي إليه والتي تسهل عليها عملية اكتشاف المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المنافسون، الزبائن، المراكز العلمية والمكتبات. (كحلات، 2009، صفحة 42)

واستناداً إلى ما سبق نجد أن المصادر الداخلية تتمثل في الخبرات المكتسبة من تعلم الأفراد والجماعات أما المصادر الخارجية تعبر عن تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

4. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- توليد المعرفة اللازمة داخل المنظمة وتسهيل الوصول إليها واستخدامها لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صوره ممكنة.
- تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد إلى معرفة واضحة ومنظمة وترجمتها إلى أسلوب علمي يخدم أهداف المنظمة. (غزالي، 2016، صفحة 250)

- بناء ثقافة تنظيمية دائمة لتبادل المعرفة مما يساهم في رفع المستوى المعرفي الجماعي داخل المنظمة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها. (نور الدين، 2010، صفحة 49)

5. عمليات إدارة المعرفة :

تتمثل في مجموعة من المراحل التي تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث تعتمد كل مرحلة على سابقتها وهي كالآتي:

1.5 تشخيص المعرفة:

تهدف هذه العملية إلى تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة وتحديد أنواع المعرفة المتوفرة لديها، وفي سياق هذا التشخيص يتم مقارنة ما هو موجود بما هو مطلوب حتى تتمكن من اكتشاف رصيدها المعرفي وتحديد الأفراد الحاملين لها وكذلك معرفة مراكزهم الوظيفية ولكي تحقق ذلك يجب أن تشتغل وفق محورين أولهما يتمثل في تحديد المصادر الداخلية المتمثلة فيما تكسبه مواردها من خبرات ومعلومات وكفاءات والتي تتوافق مع إمكانياتها المادية، وثانيهما التعرف على المصادر الخارجية التي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والقانونية والثقافية والعمل على رصدها والتكيف معها. (حلاق، 2014، صفحة 51)

وبناءً على ذلك فإن عملية تشخيص المعرفة تهدف إلى التعرف على المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها، من خلال رصد قدراتها المعرفية من مصادرها الداخلية والخارجية، حتى تتمكن من تجنب المخاطر واستثمار الفرص.

2.5 توليد المعرفة:

تنطلق هذه المرحلة بفكرة ابتكرها فرد ما وقامت المنظمة بتطويرها وهذا ما أكدته (Coffee) عندما أشار إلى أن المعرفة تكمن في أذهان المستخدمين، لكن من الممكن توليدها عن طريق مخابر البحث والتجارب أو تلقين الدروس، فإن تكوين رأس المال المعرفي لا يقتصر على إدارة المنظمة فقط بل على تفاعل الأفراد وفرق العمل، وقد أشار نوناك (Monaca) على أن نجاح هذه العملية مرتبط بانتقال المعرفة من الأفراد إلى الجماعات حتى يتم تحويلها من شكلها الضمني إلى الصريح، مما يسمح بتوليد معارف جديدة بما يساهم في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول. (داوود، 2013، صفحة 106)

وتمشيا مع ما تم ذكره فإن اكتساب المعرفة يتم عن طريق التفاعل بين الأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية وتنمية روح الفريق، الأمر الذي يساعد على تقاسم المعرفة وتكوين رأس مال فكري جديد.

3.5 تخزين المعرفة:

بعد عملية توليد المعرفة يجب أن تعمل المنظمة بالبحث عن طريقة للحفاظ على هذه المعلومات وتخزينها، خاصة التي تشهد ارتفاع كبير في معدل دوران العمل أو تعتمد على التوظيف المؤقت فإن الأفراد يأخذوا خبراتهم أثناء مغادرتهم المنظمة، حيث تهدف هذه العملية إلى تخزين المعرفة الإنسانية المكتسبة من الأفراد أو الموجودة في أشكال مختلفة كالموثائق المكتوبة أو المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات الإلكترونية أو الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموثقة والعمل على تخزينها في الذاكرة التنظيمية حتى تستطيع المنظمة إدارة مخزونها المعرفي وتوظيفه باستخدام التكنولوجيا اللازمة لذلك. (تقاوي العربي، 2012، صفحة 85)

وتجدر الإشارة في هذه العملية إلى ضرورة توفير البيئة الداعمة والمساعدة للأفراد عن طريق تحفيزهم وضمان وجودهم داخل المنظمة، وكذلك استخدام الوسائل التكنولوجية لتخزين المعرفة وفعالية تطبيقها.

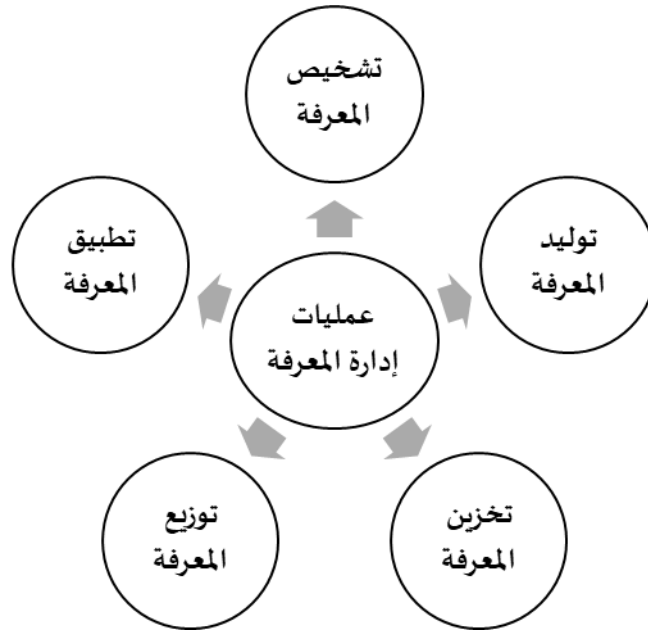
4.5 توزيع المعرفة:

إن عملية نقلها داخل المنظمة تعتمد على الطرق الرسمية من خلال الاتصالات بين الأفراد التي تنتشر من خلال التقارير والمذكرات والاجتماعات بالإضافة إلى برامج التدريب خارج المنظمة وتدوير العاملين بين الوظائف المختلفة، أما الطرق غير الرسمية فتعني نقل المعرفة عن طريق سرد القصص واللقاءات ولهذا تعتبر الأساليب الإدارية التقليدية التي تفرض السلطة والرقابة تحد من فرص تشكيل الوحدات الاجتماعية وتفاعلها، ولهذا فإن الثقافة السائدة في المنظمة تعتبر متغير هام لتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة نظامية. (حمود، 2018، صفحة 67)

5.5 تطبيق المعرفة:

تهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات عن طريق استعمال المعرفة بشكلها الصريح والضمني وربطاً بالواقع العملي للمنظمة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد. (همشري، 2013، صفحة 140) فإن تطبيق المعرفة في المنظمات لا ينفصل عن نظم الذاكرة التنظيمية واليات التعلم التنظيمي، فهذه الأنظمة والآليات توفر إطاراً مرجعياً وتاريخياً لما حققته المنظمة من إنجازات وما واجهته من إخفاقات في الماضي والحاضر، وهنا تؤثر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق دمج المعرفة في إجراءات المنظمة، فالإجراءات التي تتقيد بوجود ثقافة معينة يمكن تجسيدها في الأدوات والنظم حتى تصبح هذه النظم بحد ذاتها أمثلة عن القواعد المظمية. (الناصر، 2018، صفحة 56)

الشكل 01: يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

6. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة إعداد البيئة التنظيمية الملائمة لتعزيز تنفيذها بكفاءة وفعالية، ومن بين أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

1.6 الهيكل التنظيمي:

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيرات البيئية أثرت بشكل كبير في عملية تصميم الهياكل التنظيمية، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في هياكلها التنظيمية بما يتماشى مع هذه التغيرات، فأصبح من الضروري تصميم هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة لتسهيل انتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف المختلفة التي تتعامل معها، حتى تستطيع أفراد المعرفة العمل بحرية وتبادل المعلومات وإدارتها بما يعزز القدرة على الإبداع والابتكار في المنظمة. (بن يحي، 2019، صفحة 76)، ومن الهياكل العالية المرونة والشائعة الاستخدام التي تسمح بتدقيق المعرفة يمكن إنجازها في: الهياكل الأفقية إلى مالا نهاية، الهيكل الشبكي، الهيكل المصفوفي. (صارم، 2019، صفحة 32)

وعلى ذكر ما سبق فإنه يعتبر وصفا مختصرا لوظائف المنظمة وجعلها أكثر توافقا لإدارتها، الأمر الذي يسمح بتدفق المعرفة وانتقالها لمختلف المستويات الإدارية من خلال تبني هياكل مرنة تتكيف مع بيئة المنظمة.

2.6 الموارد البشرية

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل معها سواء كان ذلك بإدارتها أو إنتاجها أو دعمها في المنظمة، وتقع على عاتقهم أيضا مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشائها وحفظها وتوزيعها ولهذا تركز التنظيمات اليوم على الكفاءات البشرية التي تتلقى المعرفة بالتعلم وهي التي تعيد إنتاجها وتطبيقها، (بوزيداوي، 2014، صفحة 56)، حيث تلعب القيادة دورا مهما في

توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تبادل المعارف و الاتجاهات من اجل إنجاز المهام المكلّة عليهم، فهي عملية تفاعلية بين شخصية القائد و أعضاء الفريق دون الاعتماد علي سلطاته الرسمية. (زواغي، 2021، صفحة 92)

وفي هذا الإطار يتضح الدور الفعال للقائد في خلق أجواء العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، الأمر الذي يسمح بنقل الخبرة والمعلومات بين أفراد المعرفة والمشاركة بها في صنع القرار.

3.6 الثقافة التنظيمية

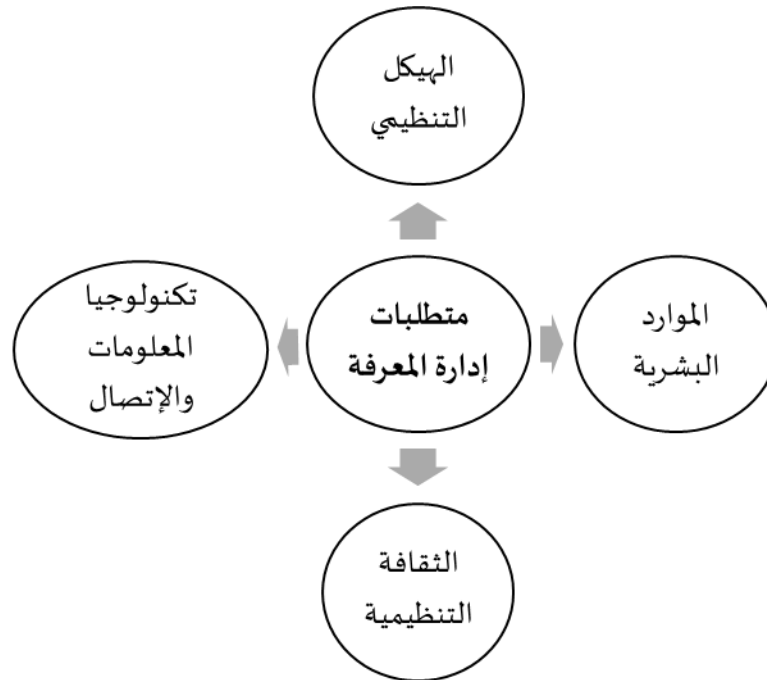
تتطلب الإدارة الفاعلة للمعرفة وجود ثقافة "التشارك في المعرفة"، وتعرف الثقافة التنظيمية باختصار على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأشياء" بمعنى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، المعتقدات والافتراضات، والمواقف، والاتجاهات، التي يحملها الأفراد داخل المنظمة وتؤثر هذه الثقافة في القرارات التي يصنعها هؤلاء الأفراد. (حجازي، 2014، صفحة 224).

بناء على ذلك فإنها تمارس ضبطا اجتماعيا قويا داخل المنظمة، من خلال إرساء ثقافة التشارك والتقاسم للمعرفة بدلا من اكتناز المعرفة وجعلها خاصة أو مخفية على أعضاء الفريق.

4.6 تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن تعريفها بأنها برامج والأجهزة والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأي تكنولوجيا مرتبطة بحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات أي أن هذه التكنولوجيا تسمح لجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات، فهي تهدف إلى إنشاء قاعدة معرفية تمنع تسرب المعرفة خارج المنظمة أثناء مغادرة العاملين لديها وكذلك القدرة على توفيرها والحصول عليها من مصادرها. (عُجْد علي، 2015، صفحة 38)

الشكل 02: يوضح متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

7. تحديات إدارة المعرفة:

هنالك العديد من التحديات التي تقف حائلا دون تطبيقها، ومن بينها ما يلي:

1.7 التحديات الثقافية:

إن إخلاف قيم وعادات وتقاليد الأفراد داخل المنظمة ينعكس على القيم التنظيمية التي تؤثر على عملية المشاركة في المعرفة والتأثير على الآخرين، فكل شخص يمتلك معرفة ضمنية لا يمكن تفسيرها للآخرين، الأمر الذي لا يتيح إنشاء روابط وعلاقات اجتماعية متكررة ومكثفة بين الأفراد والجماعات وبطبيعتها تعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة. (حامي، 2016، صفحة 103)

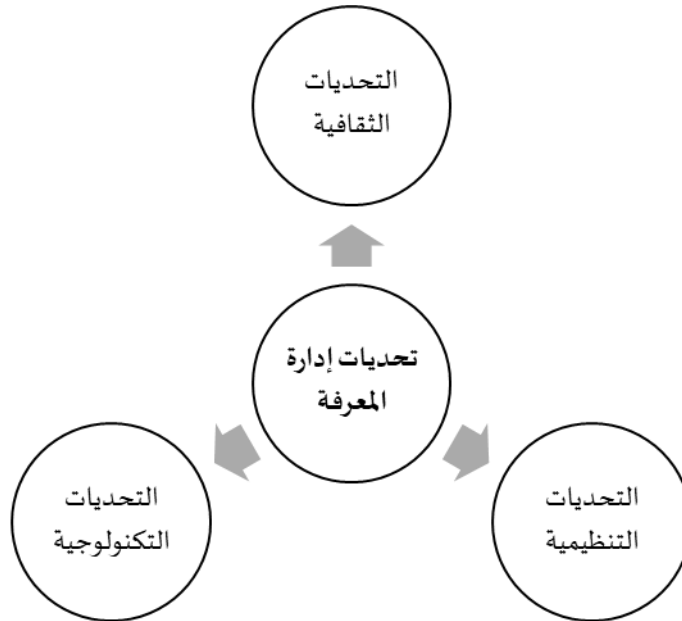
2.7 التحديات التنظيمية:

إن بيروقراطية النظام الإداري ومركزية القرار تؤثر على بناء المعرفة التنظيمية وتعظيم رأس المال الفكري الموجود داخل المنظمة، والتي تؤثر سلبا على مشاركة وتقاسم المعرفة والمعلومات، فكلما زادت الرسمية زادت نسبة الأعمال الروتينية وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد التي تعيق بشكل مباشر عملية بناء المعرفة، ومع ثبات السلطة في قمة الهرم تحد من فرص الأفراد في اتخاذ القرارات. (مهيبيل، 2017، الصفحات 39-40)

3.7 التحديات التكنولوجية:

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال متغير موقفي في برامج إدارة المعرفة، ولهذا فإن عدم توفير البنية التحتية اللازمة من منظومة اتصالات اتصالية ومعلوماتية لنقل المعرفة وتخزينها تصعب من عملية البحث والوصول إليها والتي تنعكس على أداء العاملين أثناء أداء مهامهم. (علة، 2001، الصفحات 219-221)

الشكل 03: يوضح تحديات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

4.7 الفجوة المعرفية

يمكن التمييز بين مستويين من الفجوة كالتالي:

1.4.7 فجوة المعرفة – العمل:

ترجع هذه الفجوة إلى سببين هما: ضعف كفاءة مشاركة الأفراد لمعرفة المنظمة ومنع إيصالها لهم وذلك لضعف المحادثات والحوار بين العاملين فيها مما يجعل المؤسسة لا تعمل بمعرفتها الكاملة، وأيضا ضعف الكفاءة في التطبيق والمتمثل في ضعف تطوير ممارسات أفضل لإنجاز العمل، لأن علاقاتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة مما ينعكس سلبا على التطبيق. (أبو تايه، 2022، صفحة 28)

2.4.7 فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

إن المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد تعتبر مرجعا للمعرفة المكتوبة الموثقة داخل المنظمة، إلا أنه من الصعب التعبير عنها أو إدارتها، لأنها ترتبط بمستوي التفاعل الإنساني في مواقف وفترات زمنية محددة ولهذا من الصعب تحويلها وإدارتها، وهذا ما أكدته ميشيل بولاني (M ; polanyi) في عبارته الشهيرة "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين". (ياسين، 2007، صفحة 73)

IV- الخلاصة:

لقد حاولت هذه الدراسة والتي تبحث في موضوع واقع إدارة المعرفة، فهم الرابطة التبادلية بين المتطلبات المؤطرة والمهيكلية لبناء المنظمة في دعم عمليات إدارة المعرفة، بهدف الوصول أو الاستحواذ على المعرفة بشكلها الضمني أو الصريح، ونشرها إلى مختلف المستويات التنظيمية والعمل على تطبيقها، وعليه فقد تضمنت خاتمة هذه الدراسة مجموعة من النتائج، نوجزها في النقاط التالية:

- إن الهياكل التنظيمية المرنة توفر للأفراد المزيد من الاستقلالية في عملية توزيع المعرفة التي تمتد أفقيا لكل المستويات التنظيمية داخل المنظمة لتحفيز عمليات التعلم وزيادة الشعور بالولاء والانتماء.
- وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم التنظيمي من خلال تعزيز قيم التعاون والعمل بروح الفريق، الأمر الذي يعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية ويساهم في اكتساب المعرفة الضمنية.
- تعمل المتطلبات التكنولوجية على توليد المعرفة وتوزيعها بين الأفراد، وتفسير كل الحواجز داخل المنظمة سواء كانت معلقة بحيز المكان والزمان أو المستوى الوظيفي.
- تساهم القيادة في تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة التخصصات والمستويات الإدارية، في المشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاق أفكارهم الإبداعية، حتى تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم بصفة مستمرة.

- الإحالات والمراجع:

1. أبو بكر محمد العموش. (2016). *إستراتيجيات إدارة المعرفة*. (طبعة 1، المحرر) مصر: مجموعة النيل العربية.
2. حسان حامي. (2016). *إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية* (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه)، تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر : جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 2.
3. ريم حلاق. (2014). *دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة* (رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربة المقارنة والإدارة التربوية). قسم التربية المقارنة . سوريا : جامعة دمشق .
4. زائدة زواغي. (2021). *إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية* (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . الجزائر : جامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة .
5. سعاد بن يحي. (2019). *إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية* (دراسة حالة مؤسسة كوندور) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، فرع إدارة أعمال . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر 3.
6. سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة المفاهيم ، النظم ، التقنيات* (المجلد طبعة 1). الأردن: المناهج للنشر والتوزيع.
7. سمراء كحلات. (2009). *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية* (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة) مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، سم علم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية . الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة.
8. شفيقة لراس. (2019). *إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسة* (دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تخصص إدارة أعمال . جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
9. صلاح هادي الشكرجي اعتصام الحسيني. (2014). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
10. صورية لغدور. (ديسمبر، 2015). *دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية* (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك). (العدد 18، المحرر) مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 18 .
11. عامر عبد الرزاق الناصر. (2018). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال* . الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
12. عبد الرحمان محمد علي. (2015). *إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بشركة سور العالمية* (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير) قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي . السودان : جامعة شندي .
13. عبد الله منصور. (2016). *الإقتصاد المعرفي*. الأردن: دار الجبادية للنشر والتوزيع.
14. عبد المالك بوركوة. (2012). *إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية* (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، فرع تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر.
15. عصام نور الدين. (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. (طبعة 1، المحرر) الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. علاء فرحان طالب، و زينب محمود مكي البناء. (2012). *إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع .
17. علي غربي، و سهام قوت. (مارس، 2015). *إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة* (التجربة اليابانية نموذجاً). (العدد 11، المحرر) مجلة الباحث الاجتماعي .
18. عمر أحمد همشري. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة* (المجلد طبعة 1). الأردن: دار الصفا للطباعة والنشر والتوزيع.
19. غادة غزالي. (2016). *دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري* (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة لسونغاز) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
20. غنية في. (2021). *إدارة المعرفة دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة*. (المركز الجامعي بربكة، المحرر) مجلة طبعة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3 .

21. فلحت بركات سالم أبو تايه. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير)، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الادارة والمناهج ، كلية الإدارة والمناهج . عمان : جامعة الشرق الأوسط.
22. ليث عبد الله القهوي. (2013). *إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. (طبعة 1، المخر) عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
23. مُجّد بوزيداوي. (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز (دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلقة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير . جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
24. مُجّد عبود الحاج داوود. (2013). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات (دراسة ميدانية على شركة الموانئ الهندسية) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي . السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
25. مراد علة. (2001). متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، العدد 1، المجلد 4. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية .
26. مصطفى يوسف كافي. (2020). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. (الطبعة 1، المخر) سوريا: دار أرسلان للنشر والتوزيع.
27. ندي صارم. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة العالمية للصليب الأحمر) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير.
28. نسيم حمود. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه) تخصص علوم وتسيير ، قسم التسيير . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة .
29. نضال مُجّد الزطمة. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على المكتبات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير. كلية التجارة . فلسطين: الجامعة الإسلامية.
30. هيثم علي حجازي. (2014). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات* (المجلد طبعة 1). الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
31. وسام مهيبيل. (2017). دور إدارة المعرفة في مان جودة التعليم العالي دراسة حلة جامعة الجزائر 3 (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم إعلوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . الجزائر: جامعة الجزائر 3.
32. يوسفات علي تيقاوي العربي. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الإتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين. مجلة التكامل الاقتصادي ، العدد 3 .