

وزارة التعلـــيم العــالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الفوج :01

**من إعداد الطلبة**

**:**

بحث حول الإدارة بالمعرفة

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

عسلي نور الدين

**تحت إشراف الأستاذ :**

عيش عبد النور

مقران وليد

لعياط محمد

2021-2020

**خطة البحث**

**المبحث الأول:مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة**

**المطلب الاول: مفهوم الإدارة بالمعرفة (مفهوم المعرفة – مفهوم الإدارة بالمعرفة)**

**المطلب الثاني: نشأة و تطور الادارة بالمعرفة**

**الممطلب الثالث:أهمية إدارة المعرفة**

**المبحث الثاني:أساسيات إدارة المعرفة**

**الطلب الأول: خصائص و مبادئ إدارة المعرفة**

**المطلب الثاني:عناصر و إستراتيجيات إدارة المعرفة**

**المطلب الثالث:عمليات وأهداف ادارة المعرفة**

**المبحث الثالث:تقييم إدارة المعرفة**

**المطلب الأول:صعوبات (عوائق) ادارة المعرفة**

**المطلب الثاني:عيوب و مزايا ادارة المعرفة**

**المطلب الثالث:فوائد ادارة المعرفة**

1. **مقدمة**

**تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ**

**بمبادئها. وذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكلٍ جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق**

**على المنافسين وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة إذن أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي والاستمرار**

**وعدم النضوب كباقي الموارد الأخرى في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه " اقتصاد المعرفة ".**

**فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو**

**اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.**

**فكيف نشأة وتطورت إدارة المعرفة ؟ وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات؟ وفي ما تتجلى أهميته؟**

1. **أهمية موضوع الدراسة :**

**في موضوعنا هاذا حول إدارة المعرفة نجد ان لها أهمية كبيرة في تغيير الآداء الوظيفي فقد أصبحت ضرورية لكل مؤسسة**

**لزيادة إنتاجيتها وتحسين جودتها وتحقيق القدرة التنافسية وبروز مختلف الكفاءات و الاطارات القادرين على الإبتكار و الإبداع.**

1. **تعاريف إجرائية**

**المبحث الأول :مفاهيم عامة حول الادارة بالمعرفة**

**المطلب الأول: مفهوم الادارة بالمعرفة**

**.تعريف المعرفة :**

**هناك العديد من التعاريف لمعرفة تتمثل أهمها فيما يلي:**

**التعريف الأول:**

**تعرف المعرفة عمى أنها فن المعمومات والبيئة والخبرة ويقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمو الشخص في**

**النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل: القيم الاجتماعية والدين...إلخ وتتمثل التجربة بالمعرفة**

**السابقة المكتسبة.[[1]](#footnote-2)**

**التعريف الثاني:**

**المعرفة هي رأس مال فكري، وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.[[2]](#footnote-3)**

**التعريف الثالث:**

**تعرف بأنها القيم والاهتمامات والإطباعات التي يجري امتلاكها من خلال التعميم والخبرة.[[3]](#footnote-4)**

**التعريف الرابع:**

**تعرف المعرفة بأنها نتائج معالجة البيانات، التي تخرج إذ تصبح معرفة بعد استيعابها، وتكرار التطبيق**

**في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.[[4]](#footnote-5)**

**التعريف الخامس:**

**تعرف المعرفة على أنها مجموعة المعتقدات، الأحكام، المفاهيم، الأفكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة**

**محاولته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به وتفسيرها، ومعنى ذلك أن حصيلة المعرفة خبرات ومعلومات**

**مربيا الإنسان، ودراسسة طويلة مكنت شخص ما في زمن معين من الوصول إليها وامتلاكها.[[5]](#footnote-6)**

**ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها حصيلة المعلومات المعالجة التي تجمعت لتشكل المعتقدات**

**والأحكام والمفاهيم والأفكار والرؤى، التي يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع**

**المواقف المختلفة.**

**تعريف ادارة المعرفة**

**للتوصل إلى رؤية شاملة حول إدارة المعرفة نأخذ بعض تعريفات لبعض الباحثين مع التأكيد على صعوبة تعريف إدارة المعرفة**

**تعريفا شاملا لتعدد أنشطتها وصعوبة فصلها عن غيرها.**

**يعرف Daft إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والإبداعية يعرف للمنظمة،**

**وتشير إلى الجهود المنظمة لإيجاد وتنظيم وٕاتاحة أ رس المال الفكري للمنظمة و تعزيز ثقافة**

**التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة التنظيمية على معرفتها السابقة ".[[6]](#footnote-7)**

**وعرفها Newman بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة وتعيد**

**استخدامها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات**

**وتنفيذها" [[7]](#footnote-8)**

**ويعرفها Mclnerney بأنها "إدارة المعرفة هي محاولة لرفع المعرفة النافعة في المؤسسة، من خلال تشجيع**

**التواصل، إتاحة فرص التعلم، وترقية تبادل وتشارك المعرفة المناسبة "[[8]](#footnote-9)**

**كما عرفها Duffy بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب**

**المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتك ا ررها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق**

**الأهداف التنظيمية الرئيسة" [[9]](#footnote-10)**

**ويعرفها Skyrme بأنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة الحاسمة والعمليات المرتبطة بها والخاصة**

**باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، لتحقيق الأهداف التنظيمية"**

**ومن الملاحظ أن التعريفات تركز على مجموعة العمليات التي تعد محورية في إدارة المعرفة تغطي النقص المعرفي لدى**

**المؤسسة وتحاول تقليص الفجوة المعرفية، وتتمثل هذه العمليات في التشخيص والاكتساب والتوليد والنشر والتوزيع**

**والاستخدام وٕاعادة الاستخدام والتخزين، وتركز أيضا على خلق القيمة من المعرفة الموجودة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما**

**يتم التأكيد أيضا على تقاسم المعرفة ومشاركتها.**

**ويمكن اعتماد التعريف التالي "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تشخيص واكتساب وتوليد وتوزيع وتخزين وتطبيق**

**المعرفة وتحويلها إلى قيمة لتحقيق أداء متميز"**

**المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة:**

**إن الاهتمام بالمعرفة وتنميتها واكتسابها ونشرها اهتمام قديم عرفته الحضارات القديمة، لكن الحديث**

**عن إدارة المعرفة كأسلوب إداري يحقق التميز والنجاح يرجع إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث**

**اعتبرها Don Marchand المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.[[10]](#footnote-11)**

**وقد نبه Karl Sveiby الذي بدأ عمله عام 1979 م في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد إلى أهمية**

**إدارة الأصول غير الملموسة، وقد ألف في ذلك كتابه المعروف باسم The Know-how Company**

**او الشركة التي تعرف كيف، وذلك عام 1986 م والذي تعرض لكيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية،**

**وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف حول رأس المال المعرفي عام 1989م.[[11]](#footnote-12)**

**وفي عام 1986 أكد Karl Wiig على مفهوم إدارة المعرفة في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة**

**لمنظمة الأمم المتحدة .**

**ويرجع البعض إلى أن تطبيق مصطلح إدارة المعرفة بدأ عام 1985 م، عندما قامت إدارة شركة**

**Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال،**

**حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة بعد**

**محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وان كان قد اهتم بها بعد ذلك.[[12]](#footnote-13)**

**وبدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review ، علوم التنظيم**

**Organization Science ، ودورية جامعة هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها،**

**وفي عام 1990 م بدأ ظهور عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة**

**المعرفة.[[13]](#footnote-14)**

**وفى منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا**

**والتي أنشئت في عام 1989 م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة**

**الانترنت في عام 1994 م، كما تزايدت الندوات و المؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفى النصف الأخير**

**من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في**

**مجال الإدارة كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفى عام 1999 م،**

**خصص البنك الدولي ( 4%) من الميزاننية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.[[14]](#footnote-15)**

**وقد قسم Karl sveiby مراحل تطور إدارة المعرفة إلى أربعة مراحل كالتالي :[[15]](#footnote-16)**

**- المرحلة الأولى 1992-1998 : بالنظر إلى الأعماق تركز هذه المرحلة على زيادة الإنتاج والإنتاجية وكان**

**السؤال المطروح هو :كيف يمكن استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الإنتاجية والتغلب على الصعوبات الّتي**

**تحول دون ذلك ؟حيث بدأت منذ 1992 بتوليد الكثير من المشاريع الخاصة بقواعد البيانات، وقواعد بيانات**

**أفضل الممارسات...الخ.**

**- المرحلة الثانية 1998-1999 : هذه المرحلة هي مرحلة مماثلة للمرحلة السابقة لها غير أنّها أصبحت تركز**

**على المستهلكين وكيف يمكن التنبؤ بهم؟ وماذا نعرف عنهم؟ وكيف نخدمهم أحسن خدمة؟ ومن ثم جاءت فكرة إنشاء**

**مستودع بيانات خاص بهم يمكن الرجوع إليه والتنقيب في بياناتهم في أي وقت من أجل درسة سلوكهم، لكن المشكلة**

**تكمن في كيفية توظيف البيانات واستخدام النصوص الأرشيفية لإزالة اللبس حول القيم ومعرفة كلّ ما هو نشيط وغير نشيط.**

**- المرحلة الثالثة 1999-2001 : إدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل خلق علاقة تفاعلية بين**

**المنظمة والمستهلكين وبين الموظفين وغيرهم في مختلف أنحاء العالم وذلك من خلال:**

**صفحات الويب، التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، الصفقات على الخط المباشر، المؤتمرات...الخ**

**هذه المرحلة ولدت الكثير من الحماس فيما يخص تثمين وتقييم المعرفة.**

**- المرحلة الرابعة 2001-2005: في هذه المرحلة تم إدراك مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية المعرفة وهو الإنسان**

**أو المورد البشري أو ما يطلق عليها بمسار الأفراد، فعلى الرغم من أنّه قديم في الظهور نظريا لكن وحتى الآن هو**

**في طفولته بالنسبة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها، الّتي أصبحت تشهد رواجا كبيرا لأنّ جميع المؤسسات أو المنظمات**

**أصبحت تهتم بالكيف وليس بالكم بالنسبة لكفاءات الأفراد وتوفير المناخ المناسب لتمكينهم من ابتكار المعارف**

**الجديدة وتجسيد ثقافة تشاطر المعرفة على مستوى المنظمة.**

**المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة**

**تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:**

**- تبسيط العمليات وخفظ التكاليف عن طريق التخصص من الإجراءات المطوبة أو غير الضرورية؛**

**- تعمل عمى تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛**

**- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر؛**

**- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛**

**- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافيا؛**

**- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة؛**

**- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منيا وتطويره والمشاركة فيها وتطبيقيا وتقييميا؛**

**- أداة لاستثمار رأس المال الفكري لمنظمة؛**

**- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتيا ومواجية التغرات البيئية غير المستقرة؛**

**- إتاحة الفرصة لمحصول عمى الميزة التنافسية الدائمة لممنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من**

**تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سمع وخدمات جديدة؛**

**- دعم الجيود للبستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة**

**التنظيمية.[[16]](#footnote-17)**

**المبحث الثاني: اساسيات الادارة بالمعرفة**

**المطلب الاول:خصائص الادارة بالمعرفة ومبادئها**

**اولا:الخصائص**

**من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة**

**لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، الاقتصادي، الفكري والثقافي الذي توجد فيه وتنتج**

**من خلاله. ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها واختلاف وجهات**

**النظر حولها، وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة في النقاط التالية:**

1. **اليقينية**

**إن أهم الخصائص العامة والمشتركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح**

**الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح[[17]](#footnote-18) ، فالمعرفة دون اعتقاد أو**

**يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة، وللإشارة فإن اليقينية هنا لا تعني ان المعرفة ثابتة ولا تعلو**

**على التغيير، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة على الأقل خلال فترة محددة.**

1. **الحدود الزمنية والمكانية للمعرفة**

**غالبا ما تتحدد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين**

**والتي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد والعشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر[[18]](#footnote-19).**

**فاالمعرفة بذلك تعكس حاجات، متطلبات ودرجة تطور مجتمع ما، على أن مفهوم الاختلاف هنا لا يعني المقاطعة إن**

**صح القول فمعرفة اليوم موجودة بفضل معرفة الأمس وهكذا.**

1. **التراكمية**

**لم تتوقف البشرية يوما عن تقديم كل ما هو جديد، والمتتبع لسير الحضارات القديمة حتى يومنا هذا لا يجد صعوبة**

**في اكتشاف أن كل سعي الحضارات كان من أجل المعرفة، وكل معرفة تدرك كانت توضع حجرا جديدا في صرح**

**الحضارة الإنسانية وحافزا جديدا لاكتشاف معارف أخرى[[19]](#footnote-20) ،وصدق سقراط حين قال "إن الروح تبقى إلى الأبد في**

**حالة معرفة" فالمعرفة مظهر إنساني.**

1. **المعرفة مضمون اجتماعي إنساني**

**إنها كائن لا يعيش بنفسه ولنفسه، بل يحتاج إلى بيئةيتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة**

**من أجل التقدم والرقي. فهيتتطلب تفاعل انسيابي مع الواقع ووعيا وإدراكا له من حيث متغيراته وعناصر تشكله**

**والقوى المحفزة للتطور والتغيير[[20]](#footnote-21) ،إن المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة، وكذا**

**رغبة الكائن البشري المستمرة في إيجاد إجابات للأسئلة التي تتبادر إلى ذهنه.**

1. **البحث عن الأسباب (التسبيب والتعليل)**

**يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسانفي البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا**

**من التحكم فيها وتطويعها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.**

1. **المعرفة جزء من نظام ديناميكي**

**للتفكير والإدراك للواقع الموضوعي، بمعنى أن المعرفةهي نتاج النشاط الذهني للعقل في حواره مع الطبيعة وفي تعامله**

**مع الواقع وإدراكه البديهي للمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة .[[21]](#footnote-22)**

1. **المعرفة لها دورة حياة**

**فهي يمكن أن تولد عندما تتكون من خلال تجاربنا خاصة إذاوجدت لها أرضا خصبة تساعد على توليد معارف جديدة**

**دوما وهذا ما يجعلها تعيش وتتطوروتؤثر أيضا، كما يمكن لها أيضا أن تموت بموت صاحبها أو بحلول معارف أخرى**

**محلها أوعند تغيير المعتقدات...**

1. **المعرفة يمكن أن تمتلك**

**من مختلف مصادرها ويمكن أن تخزن سواء على حوامل ماديةإذا تم التصريح بها أو أن تخزن في عقول الأفراد، كما**

**يمكن تبادلها دون فقدانها فهي مورد لاينضب بل في تزايد مستمر وهذه خاصية تتفرد بها المعرفة.**

1. **اللاملموسية القياس**

**حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس يحد من المتاجرة بها كسلعةرغم أهميتها في الاقتصاد الحديث، لكنها قياسية**

**بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتمالمتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه الملموسية القياسية هي محور اهتمام**

**منظمات المعرفة.[[22]](#footnote-23)**

**\*ويمكن تلخيص سمات ومميزات المعرفة السابقة في ستة نقاط أوردها صلاح الدين الكبيسي**

**-المعرفة هي فعل إنساني**

**-المعرفة تتولد تراكميا**

**-المعرفة تنتج عن التفكير**

**-المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة**

**-المعرفة تنتمي إلى الجماعات**

**-المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة**

**وللإضافة، يمكن استلهام سمات للمعرفة من خلال مقولات شهيرة لفلاسفة وعلماء منهم:**

**Tom Davenport "تبدأ المعرفة من العقل البشري وتستقر فيه"**

**Peter Drucker "المعرفة ذات طابع تطوعي وليس إلزامي."**

**Dave Snowden "نعرف الأشياء عندما نحتاج إليها."**

**Francis Bacon "المعرفة قوة"**

**Michael Polany "نحن نعرف أكثر مما يمكننا قوله ونقول أكثر مما يمكننا كتابته"**

**ثانيا مبادئ إدارة المعرفة**

**تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، على أن**

**هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح**

**التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة**

**-إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة**

**في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إراداتها في**

**هذا الصدد.**

**-ومن هذا الاستثمار ننتظر توليفة من الحلول التي يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن للمعرفة**

**سياق اجتماعي وتقني.**

**-ولإدارة المعرفة مضمون سياسيرغم تجريد المعرفة أين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة**

**إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية القوة التي يملكها**

**الأفراد والجماعات والمنظمات.**

**-ولا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل**

**يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.**

**-وكما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية**

**مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقاتها البيئية، وبدلا من**

**هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة.**

**-ومن النقاط المهمة أيضا في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي**

**تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها**

**من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.**

**-إن النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية**

**تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون**

**بداية له في جميع المنظمات.**

**-كما أن أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج،**

**إدارة التسويق..) التي لها حدود واضحة تتمثل أساسا في مدخلات عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة**

**لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.**

**-ومن وجهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية؛ فهي لا تستهلك عند ا**

**لاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقص العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في**

**إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في إدارة**

**المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي. كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل**

**في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة الذي يقدم قيمة**

**مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير**

**قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم**

**أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية إن المبادئ السابق ذكرها**

**تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة معرفة، حيث يتطلب ذلك**

**وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.**

**المطلب الثاني: عناصر و إستراتيجيات إدارة المعرفة**

**مهما قيل ويقال عن إدارة المعرفة، فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات**

**الصلة بتحقيق الغاية المرسومة، وتتكون إدارة المعرفة من أربع عناصر أساسية نذكرها على النحو التالي:**

1. **الأشخاص**

**هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعتون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة**

**هو الجزء الأساسي في استراتيجية إدارة المعرفة وفي استراتيجية الرسالة موضع الدراسة، ليس فقط لأن الفرد يختزن**

**تلك المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة وباقي طاقمها، بل بإسهامه في كل مراحل إدارة المعرفة وعليه يتوقف كل شيء**

**خاصة تلك الكفاءات بما تملك من خصوصية الإبداع والابتكار.**

1. **التكنولوجيا**

**تعد التكنولوجيا بكل ما تسخره من حلول سحرية وتطبيقات أهم الوسائل في إدارة المعرفة ومن أهم الممكنات في توليد**

**وخلق المعرفة من الأشخاص، وسنتعرض لتلك التطبيقات المساعدة لاحقا والتي إذا التحمت مع العناصر الأخرى**

**بشكل صحيح تحقق لنا الهدف من إدارة المعرفة في المنظمة.**

1. **العمـليات**

**توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتضمن العمل المعرفي أي إجراءات العمل**

**والممارسات الفضلى التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد وتعمل على تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الترابط**

**المتبادل لأفراد فريق العمل وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم**

**الاستفادة منها في عمليات أخرى تعمل كلها في إطار إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المنظمة.**

1. **الإستراتيجية**

**تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو استغلال فرص بالنظر على أساس نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية**

**كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة وتهدف إلى**

**تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها .2وبما أن هذا البحث تركز إستراتيجيته على الأشخاص**

**ومعرفتهم، فإن ما يهمنا هو العمليات والوسائل التي تمكن من تهيئة البيئة ثم استخلاص تلك المعرفة من أصحابها**

**بالتركيز على من هو المسؤول الأول وهذا ما سيكون موضوع النقاش في الفصلين القادمين. وقبل بداية هذا النقاش لابد**

**من الإشارة إلى أن العناصر المطلوب توفرها وتهيئتها لإدارة المعرفة ستتفاعل ضمن إستراتيجية محددة مسبقا بشكل**

**يجعلها تتماشى والإستراتيجية الشاملة للمنظمة والأهداف المرسومة على المدى القريب والبعيد استراتيجيات**

**إدارة المعرفة:ثانيا إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق**

**النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعمد**

**المنظمات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة،**

**ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمهتختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعا لطبيعة عمل**

**المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، ومن أهمها -مراعاة لأهداف**

**البحث- نعرض ما يلي:**

1. **الإستراتيجية الترميزية Codification strategy**

**تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد**

**في قواعد المعرفة أساسا، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع**

**الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى**

**المنظمة.**

1. **الإستراتيجية الشخصية Personalizationstrategy**

**ترتبط بالأشخاص تفاعل شخص مع شخص أو أشخاص آخرين والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة**

**بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح أكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية**

**أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلا من طرفهم شخصيا.**

**ويجب التأكيد في هذا الصدد على عدم استغناء إحداهما عن الأخرى أثناء التطبيق من المنظمة المتبنية، فرغم تركيزنا**

**في البحث على الإستراتيجية الثانية فهذا لا ينفي التكنولوجيا ودورها في إنجاح الإستراتيجية الشخصية إن لم نقل أنها**

**وسيلتها الأهم بحيث أن دمج كلتا الإستراتيجيتين بصورة ذكية يؤدي إلى منظمة ناجحة.**

1. **استراتيجيات جانب العرض Supply-sidestrategies**

**في هذا النوع من الإستراتيجية تميل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية، تبعا لذلك تركز على**

**آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الاستشارية أو كما يطلق عليها بيوت الخبرة.**

1. **استراتيجيات جانب الطلب Demand-sidestrategies**

**تركز المنظمة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تهتم بآليات توليد وخلق**

**المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم وتجسير الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما نعرفه وما نفعله، وهي تصلح**

**للمنظمات الصناعية. وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في إطار سياستها في إدارة المعرفة، فإذا**

**قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات نجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي**

**يمكن تلخيصها في النقاط التالية:**

**تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.**

**• نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة.**

**• تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.**

**• تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.**

**• تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها.**

**• تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة.**

**• تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية.**

**• نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.**

**• مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار**

**المطلب الثالث:عمليات إدارة المعرفة واهدافها**

**اولا:عملياتها**

**إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها» كي تصبح جاهزة وقابلة**

**للتطبيق«، يقول صلاح الدين الكبيسي مبينا ضرورة العمل على تحريك تلك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة**

**العاملين والمديرين بما يتماشى وإستراتيجية المنظمة المعرفية، وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي**

**نجد أحيانا مصطلح دورة حياة المعرفة مقابلا له مسندين قولهم إلى أن إدارة المعرفة ليست مادة ثابتة جامدة بل كينونة**

**حية مستمرة لا توجد لها نهاية، غير أن الشائع هو استخدام مصطلح عمليات المعرفة والتي تتضمن مجموعة**

**إجراءات ووسائل وعمليات متداخلة ومترابطة المعتمدة أثناء ممارسة المعرفة في المنظمة، والمطلع على الأدبيات التي**

**ناقشت الموضوع يجد تنوع الآراء حول عمليات إدارة المعرفة في العدد أو الترتيب وحتى المحتوى في بعضالأحيان،**

**لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية التالية:**

**1- تشخيص المعرفة**

**يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب**

**معرفته انطلاقا من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها**

**المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم**

**محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة**

**أو الأشخاص المعنيين بها[[23]](#footnote-24)**

**2-اكتساب المعرفة**

**بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونجد مصطلحات عديدة**

**استعملت للدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسر.. وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها**

**يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة تفصيل فيها لاحقا كانت قبلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة،**

**ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة.**

**3-توليد المعرفة**

**إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب**

**وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه بل تحويله**

**إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم**

**في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، وهذا**

**يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود**

**يصبح مصدرا لمعرفة جديدة[[24]](#footnote-25)**

**4-تخزين المعرفة**

**بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة**

**إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا..**

**5-توزيع المعرفة**

**تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد**

**من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها**

**إليه. إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم**

**بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تنكمش أو تموت لذا نجد مياه**

**البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة**

**6-تطبيق المعرفة**

**إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز**

**الأعمال بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في**

**المراحل السابقة. إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي**

**عن طريق التجريب والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجدية، والمشاركة في المعرفة**

**التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة[[25]](#footnote-26) وهذا هو بيت القصيد في إدارة المعرفة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى**

**مع استراتيجيات المنظمة كما أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة**

**قياسا بما هو متوافر لديها.. ولا بد أن يؤدي التطبيق إلى التعلم بالعمل واكتساب المعارف، هذا الأخير الذي يسبقه**

**وجود قصور في المعرفة الفردية أو الجماعية، أو لحاجة إلى معرفة جديدة تستعمل لما هو قادم وهكذا تتجدد دورة**

**حياة المعرفة من أولى مراحلها. هذه المراحل التي تتداخل وتتشابك بطريقة يتعسر فهمها أو نمذجتها.**

**ثانيا: أهداف إدارة المعرفة**

**- تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:**

**\*بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر**

**يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتفادي التهديدات.**

**\*تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج**

**العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.**

**\*مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج**

**من الإطار الفكري القديم ،ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجيدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة،**

**وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي**

**\*توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة..**

**\*توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير**

**معارفهم وتنميتها، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من**

**صلاحيات ومزايا..**

**\*مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة**

**بأساليب متطورة ومضمونة.**

**المبحث الثالث:تقييم الادارة بالمعرفة**

**المطلب الاول:صعوبات(عوائق - تحديات)الادارة بالمعرفة**

**.أربعة محددات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهي:**

**.1-الثقافة التنظيمية : فنجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة .فالمنظمة التي تعتمد**

**على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقلالمعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر**

**والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعاتوالوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهى اعتبارات ضرورية**

**لتحويل المعرفةالفردية إلى معرفة تنظيمية .**

**.2-الهيكل التنظيمي: فشكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة . فالهيكل التنظيميالهرمي القائم على**

**أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشاركفيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر**

**قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكلفعال .وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا**

**غير رسمي أساسها الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية،واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة...**

**.3-تكنولوجيا المعلومات: يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك . هذهالآليات يمكن أن تكون**

**رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسميةالمخططة والتعلم أثناء العمل . أو غير رسمية**

**مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشيةالتي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل . مثل هذه**

**الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدى إلىفقدان جزء من**

**المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل شخص لأخر.**

**- 4القيادة التنظيمية:حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمةوتحديد الدور المنوط**

**بكل فرد أو مجموعة عمل، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكونمبتكر وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها**

**زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدىالمنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية**

**واحدة تسودالمنظمة كما أشار coakes2003إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة**

**المعرفة بشكل فاعل وهي: سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليالإدارة المعرفة،**

**والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ولدور إدارة المعرفةوفوائدها، الافتقار إلى التكامل بين نشاطات**

**المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلمالمنظمي، والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت**

**الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب**

**الاتصال غيرا لفعال وغير الكفء.**

**المطلب الثاني:مزايا وعيوب الادارة بالمعرفة**

**اولا: المزايا**

**\*مشاركة المعرفة بين اعضاء المؤسسة تزيد من روح التعاون وروح الانتماء للمؤسسة**

**\*زيادة الانتاجية**

**\*تحسين المردودية المؤسسة**

**\*الحصول على افكار جديدة وابداعات وتطوير وتحسين الانتاج**

**\*تطبيق المعرفة تطبيق صحيح يساعد في الحصول على ابتكارات تغزو الاسواق بافكار جديدة**

**\*تقوية الجهاز الوظيفي والتنظيمي للمؤسسة**

**\*السعي لتزويد المؤسسة بمختلف البرامج المتطورة لاكتشاف الكفاءات والاطارات .**

**ثانيا:العيوب**

**\*هناك تردد من طرف الافراد في المشاركة بالمعرفة واستخدامها**

**\*عدم نضوج التكنولوجيا يمكن ان يكون مشكلة حيث ان هناك مشاكل مع دمج وتكامل مع نضم المعلومات الادارية الاخرى**

**\*غياب عنصر التحفيز المادي والمعنوي**

**\*تسلط الرؤساء في اتخاذ بعض القرارات دون التشاور واقتراح المعلومات التي بيد المرؤوسيين**

**\*تعتبر المعرفة سلاح ذو حدين بالنسبة اذا تمرد احد الموظفين**

**المطلب الثالث: فوائد الادارة بالمعرفة**

**\*تقديم الخدمة المتميزة للعميل وارضاؤه كأفضلما يكون.**

**\*تحسين عمليات صنع واتخاذ القرار.**

**\*تطوير الابتكار للوصول الى الادوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية.**

**\*تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.**

**\*تبسيط الاجراءات عبر حذف العمليات غير الضرورية والتركيز على صميم العمل.**

**\*تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين.**

**\*زيادة فاعلية وكفاءة الادارة.**

**\*التمكن من استيعاب التجارب السابقة والاستفادة منها.**

**4- دراسة حالة**

**-عنوان الموضوع"ادارة المعرفة وظورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"-{مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسير} ، من اعداد الطالبة: قيدوم اسماء:تحتاشراف:الدكتور .شريف مراد السنة الجامعية{2016/2017}-{دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة}**

**حيث توصلت في نتائج بحثها الى:**

**-النتائج النظرية: هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصول النظرية**

**\*المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما.**

**\*ادارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة للإضافة القيمة للمؤسسة.**

**\*عمليات ادارة المؤسسة بالمجمل تتمثل في كل من تشخيص المعرفة تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.**

**\*الاداء هو المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها.**

**\*الاداء المالي يعبر عنه بمدى مساهمة الانشطة في خلق القيمة او الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة.**

**-النتائج التطبيقية:**

**\*اظهرت الدراسة ان الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة تستعمل اسلوب ادارة المعرفة .**

**\*هناك علاقة بين الادارة المعرفة والاداء المالي.**

**\*يتأثر الاداء المالي للوكالة بإدارة المعرفة ايجابيا.**

**5-المناقشة:**

**-ماهي اهمية ادارة المعرفة؟-كيف يمكن تطبيقها؟-هل من الممكن ان نجد ادارة او مؤسسة جزائرية تستخدم هذا النوع**

**من الادارات؟-اين يكمن جوهر هذه الادارة؟-هل تطبيقها يظيف لمسة على المؤسسة؟-اذا كانت الادارة بالمعرفة مهمة الى**

**هذه الدرجة،كيف نستطيع التنبؤ بنتائج تطبيق هذا الاسلوب في المؤسسات ؟-مامدىتاثير هذا الاسلوب الاداري على**

**انتاجية المؤسسات؟-وهل اسلوب ادارة المعرفة يساعد في بقاء واستمرارية المؤسسة؟**

**الخلاصة:**

**بعد هذا العرض الذي حاولنا بشكل مختصر ان نزيح من خلاله الستار عن مضمون ادارة المعرفة فأننا حاولنا الاجابة**

**عن اسئلة عديدة،ان المنظمات الحديثة تحتاج الة تصميم نظم متكاملة لإدارة المعرفة تضم في كتفها وتطوي بين**

**جناحيها الابعاد الاساسية للمعرفة ولمداخل ادارتها وتنظيمها خاصة منها الابعاد الانسانية التنظيمية والتقنية. آن جوهر**

**ادارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الانشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الافراد من عملية المشاركة ونقل**

**المعرفة والانفتاح على افكار الاخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة.**

**بعد كل هذا فان ما بودنا ايصاله انه ليس هناك اثمن من المعرفة لدى المنظمات بخاصة تللك المهارات والخبرات**

**الموجودة في فضاء معلوماتها وبيانتها غير المركبة والمختزنة في عقول افرادها العاملين الذين يصبحون اهم شيء**

**لمجتمع المعرفة ككلوبالأخص على مستوى المنظمة الحديثة.**

**قائمة المراجع**

* **أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعمومات، عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2009**
* **علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة – إدارة المعرفة الزبون-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009**
* **ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة –الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية-دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011**
* **ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007**
* **أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014**
* **سمير عبد الوهاب،"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر(مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية، 28-30نوفمبر ، 2005**
* **زكيه قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربيةوالتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2007**
* **فراس عودة، ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الاسلامية، 2010**
* **الكبيسى صلاح الدين، ادارةالمعرفة،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،2005**
* **عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجمة جامعة دمشق لمعموم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد الأول،2012**
* **العیسوي عبد الفتاح/نظرية المعرفة في الفكر الاسلامي في الاسكندرية،دار الوفاء،2002**
* **الشركة الخليجيةالعالمية للاستثمارات،الاقتصاد المعرفي في دول مجلس التعاون،الاثار والتداعيات على ضوء المتغيرات المحليةوالاقليميةو الدولية،2007.**
* **الببلاوي حسين ،سلامة عبد العظيم حسين إدارة المعرفة في التعليم،ط،1،الاسكندرية،دار الوفاء،2007**
* **جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، ط 1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2010**

**Karl-Erik Sveiby, What is knowledge Management? [18-01-2013]. Available on Internet:**

* **http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html**

**Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, 2010**

1. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعمومات، عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ، ص: 7 [↑](#footnote-ref-2)
2. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة – إدارة المعرفة الزبون-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ، ص: 55 [↑](#footnote-ref-3)
3. ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة –الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية-دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011 ، ص: 33 [↑](#footnote-ref-4)
4. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007 ، ص: 31 [↑](#footnote-ref-5)
5. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014 ، ص: 77 [↑](#footnote-ref-6)
6. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Tenth Edition, South-Western, Cengage Learning, 2010,

   p312

   4 جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، ط 1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2010 ، ص 33 [↑](#footnote-ref-7)
7. [↑](#footnote-ref-8)
8. Claire McInerney, Michael E. D. Koenig, Knowledge Management (Km) Processes in Organizations:

   Theoretical Foundations and Practice, Morgan & Claypool Publishers, 2011, p01. [↑](#footnote-ref-9)
9. ربا المحاميد، **دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الاوسط، 200ص 22 [↑](#footnote-ref-10)
10. سمير عبد الوهاب،"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر(مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية، 28-30نوفمبر ، 2005ن ص ص 113-114 [↑](#footnote-ref-11)
11. زكيه قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربيةوالتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2007 ، ص 38. [↑](#footnote-ref-12)
12. فراس عودة، ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الاسلامية، 2010 ، ص 19 [↑](#footnote-ref-13)
13. الكبيسى صلاح الدين، ادارةالمعرفة،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،2005ص 33-144 [↑](#footnote-ref-14)
14. عبد الوهاب سمير، مرجع سابق، ص ص 2-144 [↑](#footnote-ref-15)
15. Karl-Erik Sveiby, What is knowledge Management? [18-01-2013]. Available on Internet:

    <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. [↑](#footnote-ref-16)
16. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجمة جامعة دمشق لمعموم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد الأول،2012،ص409. [↑](#footnote-ref-17)
17. 1 العیسوي عبد الفتاح/نظرية المعرفة في الفكر الاسلامي في الاسكندرية،دار الوفاء،2002،ص43. [↑](#footnote-ref-18)
18. 2 الشركة الخليجيةالعالميةللاستثمارات،الاقتصاد المعرفي في دول مجلسالتعاون،الاثار والتداعيات على ضوء المتغيرات المحليةوالاقليميةو الدولية،2007. [↑](#footnote-ref-19)
19. المرجع نفسه [↑](#footnote-ref-20)
20. الكيسي صلاح الدين،ادارةالمعرفة،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،2005،ص.15 [↑](#footnote-ref-21)
21. المرجع نفسه.ص.16 [↑](#footnote-ref-22)
22. ادارة المعرفة (على الخط).(2008/01/20)،متاح على الانترنت- http://www.sst5.org/forum/archive/index.php?t-3446.html [↑](#footnote-ref-23)
23. غسان،المرجع سبق ذكره،ص40.--العلي عبد الستار،قندلجي، عامر ابراهيم [↑](#footnote-ref-24)
24. المرجع نفسه.ص42 [↑](#footnote-ref-25)
25. الببلاوي حسين ،سلامة عبد العظيم حسين إدارة المعرفة في التعليم،ط،1،الاسكندرية،دار الوفاء،2007،ص،79 [↑](#footnote-ref-26)