

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة

### الاهداف التعليمية:

يهدف الفصل الى:-

1. تتبع بدايات نشأة ادارة المعرفة من البدايات الى مراحل تطورها والعوامل التي اسمت في ظهورها .
2. تناول مفهوم ادارة المعرفة وفق وجهات النظر المتعددة واهميتها واهدافها .
3. بيان اهم مداخل دراسة وتصميم وتنفيذ ادارة المعرفة.
4. التعرف على مبررات التحول باتجاه ادارة المعرفة .

### المدخل من المعرفة الى ادارة المعرفة:

أدركت المنظمات ان المعرفة هي الموجود غير الملموس الاكثر أهمية، حيث ان اغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو ان العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن ومستقبلاً . وأدركت أغلب المنظمات ان القابلية على إدارة المعرفة هي الخصيصة التي ستؤكد عليها ، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم لأدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع كون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها و إلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق واعادة استعمالها مرات عدة ، فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة .

### المبحث الاول- نشأة وتطور مفهوم ادارة المعرفة

#### أولاً : نشأة ادارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، وسنتناول الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها مع التنويه ببعض الآفاق المستقبلية. من الناحية النظرية المشكلة كانت قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن

العمليات المعرفية والانشطة العقلية وحل المشكلات . ان المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة الا قبل بضع سنين.

والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك انه لم يأخذ مداه الا في السنوات الاخيرة وتحديداً بعد ان تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الادراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) من ان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وان المنظمات ستتكون من صناع معرفة (Workers Knowledge) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

### ثانياً: مراحل تطور ادارة المعرفة

١. مرحلة البدايات: وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الامريكية في عام (1985) وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي اطلق عليها شبكة اخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الاعمال، حتى ان (وول ستريت) اكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة.

٢. مرحلة الاهتمام والتوجه: بدأ (وول ستريت) الاهتمام بها واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافئتها . بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام (١٩٩٧) وفي عام (١٩٩٩) خصص البنك الدولي (٤%) من الميزانية الادارية السنوية لتطوير انظمتها. ولا بد من التنويه ان إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الاكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية . ان العديد من المديرين عدّوا إدارة المعرفة اعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

٣. مرحلة النضوج والاعتراف: البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديداً بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الامريكية، وفي تطبيقات شركة (Skandia)

للتأمين ولمختبرات بكمان، ومصرف امبريال الكندي، ومنظمة دو للكيمياويات، وان المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها. وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين إلى انها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم وسيزداد الانفاق عليها. ويرى الكثيرون ان هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط باتجاه الابتكارات السريعة وإلى المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن اعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق اعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة أي بناء منظمة المعرفة ثانياً.

### ثالثاً: العوامل التي اسهمت في تطور إدارة المعرفة

جاء ظهور ادارة المعرفة نتيجة لمساهمة عدد من العوامل التي يمكن حصرها ضمن اربعة مجموعات وكالاتي:

١. الاسبقيات الفكرية: وعواملها تشمل:-

أ- تأثير تراكم الخبرة والتعلم

ب- علم الاجتماع

ج- الفلسفة وعلم النفس

٢. العوامل الخارجية: تتمثل تلك العوامل بالاتي:-

أ- العولمة والمنافسة الدولية

ب- اقتصاد المعلومات والانترنت

ج- حنكة الزبائن

د- حنكة المنافسون

هـ- حنكة المجهزون

٣. العوامل الداخلية: وتتضمن:-

أ- عنق الزجاجة في فاعلية المنظمة

ب- النظرة المركزة على المعرفة

ج- الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات

٤. الممارسات الجيدة: وهي:-

أ- ادارة المعلومات

ب- حركة الجودة

ج- مداخل راس المال البشري

### رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة. ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن ان يعطي فهماً شاملاً لها ويعود ذلك إلى سببين: الأول ان ميدان إدارة المعرفة واسع جداً والثاني هو

ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

وسنحاول توخيا للوضوح تناول مفهوم إدارة المعرفة من منظورات مختلفة وكالاتي:

١- **منظور إدارة الوثائق:** ويشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل على انها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه على ادامة الوثائق بوصفها مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة. ونرى قصور هذا المفهوم عن اعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة كونه لا يغطي سوى جانب واحد وهو المعرفة الظاهرة.

٢- **إدارة المعرفة في المنظور التقني:** يركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. عرفت وفق هذا المنظور بأنها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تداؤبية (Synergy) مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات، وقابلية الابداع والابتكار للأشخاص. ان مفهوم إدارة المعرفة وفق المنظور التقني لا يلغي دور الوثائق ولكنه عدها وسائل مساعدة ويركز على الحصول على المعرفة التي تتولد من ادوات المشاركة بالمعرفة مثل الانترنت والبريد الالكتروني والحوار، ويختلف المفهوم وفق هذا المنظور عن المفهوم وفق منظور الوثائق كونه يركز على نوعي المعرفة الضمني والظاهري. ونرى ان هذا المنظور يمزج بين الجانبين النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة لكنه لم يرق إلى الشمولية لأنه لم يتطرق إلى كيفية الاستفادة من المعرفة في الممارسة العملية للمنظمة بقصد خلق القيمة والاستفادة منها.

٣- **إدارة المعرفة في المنظور الفني - الاجتماعي:** يركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور باعتبار ان المنظمات مؤلفة من الاشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات وملاءمة التكنولوجيا ونشاطات الاشخاص الذين يشغلونها. وقد جاء هذا المفهوم مع شيوع مفاهيم جديدة مثل المنظمة المتعلمة (The learning organization) وثقافة المشاركة (Sharing culture)، فقد عرفت على انها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغيير الحاصل في هذه الثقافة. وبهذا فأن مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور يركز على الطبيعة الاجتماعية، التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها، ويشير إلى استخدام الوسائل بجميع انواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية

للمعرفة، فهذا المفهوم لم يعد الوثائق ولا التقنية إدارة معرفة ولم يلغ دورهما لكنه عددهما مجرد وسائل مساعدة تسهل على الأفراد تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

#### ٤- إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة : يركز هذا المنظور في مفهوم إدارة المعرفة

على دورها في خلق القيمة من المعرفة التي تعد نتاجاً لها ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة، وان إدارة المعرفة بوصفها تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسة تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤدين للعمل، أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر اساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. وعدت إدارة المعرفة هي المستخدمون والعمليات التقنية التي تعمل على توليد القيمة.

٥- إدارة المعرفة من منظور مالي: أعطى بعض الباحثين مفهوماً لإدارة المعرفة من زاوية كونها موجوداً غير ملموس لكنه محسوس أو انها رأس مال فكري.

#### ٦- إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية: ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على

انها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل اقسام المنظمة ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل. وفق هذا المنظور وأكد على ان في منظمة المعرفة يكون توليد المعرفة ورفعها المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ونوعاً من الميزة التنافسية، ومسوقاً رئيساً لأعمالها، ونشاطاً مهماً يتخلل كل جانب فيها وان معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية وثقافة رقيقة أي انهم صناع معرفة (Knowledge Workers).

#### ٧- إدارة المعرفة من منظور العملية : ركز اغلب الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة

على انها عملية (Process) فقد عرفت بدلالة تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لإسناد الاداء على (انها القدرة أو العمليات داخل المنظمة للاحتفاظ ب/ أو تحسين الاداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة).

. وميّر (Daft,2001) بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف نظرتهم إلى المعرفة ذاتها هما :-

•الأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة وهي التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المنظمة من الوصول إليها

وقت الحاجة، وبهذا المفهوم يقترب (Daft) مع مفهوم إدارة المعرفة وفق منظور إدارة الوثائق.

• **الثاني** هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة ويركز هذا المفهوم هنا على شبكات الاتصال لتسهيل المشاركة بالمعرفة.

ونرى الباحث ان هناك صعوبة في التسليم بتقسيم المفهوم طبقاً لوجهة نظر (Daft) فبالرغم من ضرورة تصنيف المعرفة إلى ضمنية وظاهرة الا ان عملية إدارة المعرفة يجب النظر إليها كعملية تكاملية فليست هناك منظمة كل معرفتها ضمنية فقط أو ظاهرة فقط.

من خلال التعريفات لإدارة المعرفة أعلاه نضع مفهوماً نراه شاملاً لإدارة المعرفة وهو (انها المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وحزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الاعمال للوصول إلى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف).

### ثالثاً : أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية :

- ١- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- ٣- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ وتحسين الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- ٤- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ٥- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنهم بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

### رابعاً : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي :

- ١- أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها واعادة استعمالها.
- ٢- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

٣- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الآخرين.

٤- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها و

٥- اعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

## المبحث الثاني - مداخل ومبررات ادارة المعرفة

### اولا: مداخل إدارة المعرفة

تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو لتصميمها أو لتنفيذها، سنتناولها ضمن ثلاثة محاور:

١- المحور الأول: مداخل دراسة إدارة المعرفة: ضمن هذا المحور هناك ثلاثة مداخل لدراسة إدارة المعرفة:

(الأول): يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة .

(الثاني): والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعنى الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

(الثالث): هو مدخل اقتصاد المعرفة (Knowledge economy) وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسة للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية. ويشير بهذا الصدد (Duffy,2000(b):14-15) إلى خصيصة الموجودات المعرفية التي لا تستنزف مع الاستخدام بل تتزايد بدلاً من ذلك، ويهتم الباحثون وفق هذا المدخل على دراسة وترميز القواعد والنماذج الجديدة التي تسهم في فاعلية المنظمة وبقائها في ظل اقتصاد المعرفة. ونرى انه في واقع الحال وفي ضوء النضج في فهم إدارة المعرفة من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها لان النظرة المتكاملة اكثر جدوى.

٢- المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة : عرض (Heisig,2001) جملة مداخل

لتصميم عملية إدارة المعرفة هي:



## أ- نظام تصميم موجودات المعرفة (KADS) ( Knowledge Assets Design ) (System

تم تطوير هذا المدخل بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة. وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفعالية مكونة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسة هي:

• المفاهيمية (Conceptualize) وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

• الانعكاس ( Reflect ) ويشمل التحسينات وخطة التغيير .

• الفعل (Act) أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ .

والانتقاد الذي يوجه لهذا المدخل هو انه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة الاخرى غير المشاركة والاستخدام. لكنه يعد مفيد لإدارة المعرفة لتوفيره تقنيات تحليل المهام المتهيكله ضمن البناء المعرفي والطرق لتحسين المشاركة بالمعرفة واعادة استخدامها.

ب. مدخل إدارة معرفة الاعمال: ( The business )

ويعتبر ((KM)approach) ويسمى ايضاً مدخل (Bach,et al's Approach) ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة واهداف وعمليات الاعمال، وعلى قاعدة المعرفة والانظمة والوثائق. ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بنظر الاعتبار البعد الضمني للمعرفة، ولا يتضمن توليد معرفة جديدة. لكنه اقترح بعض المؤشرات لمساعدة الإدارة للسيطرة على عمليات إدارة المعرفة .

ج. مدخل سلسلة قيمة المعرفة : (The Knowledge value chain approach)

ويركز على التوفيق بين عمليات الاعمال ومهام إدارة المعرفة، وتم وضع هذا المدخل من قبل (Weegeman,1998) والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر (ست) مهام لإدارة المعرفة هي :

- تحديد المعرفة المطلوبة.
- توثيق المعرفة المتوفرة.
- تطوير المعرفة.
- المشاركة بالمعرفة.
- تطبيق المعرفة.
- تقييم المعرفة.

هذه المهام مترابطة مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة ، الرؤيا ، الأهداف والاستراتيجية).

هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة اعلاه.

د. مدخل كتلة البناء (The building block approach)

قدم هذا المدخل من قبل (Probst & Paub and Romhardt,1998) ويصف (ثمانية) أبعاد بنائية لإدارة المعرفة هي:

- تحديد اهداف المعرفة.
- تشخيص المعرفة.
- اكتساب المعرفة.
- تطوير المعرفة.
- المشاركة بالمعرفة.
- استخدام المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تقييم المعرفة.

ان فكرة كتل البناء لإدارة المعرفة افترضها (Wigg,-1995:291) وقدم في وقتها امثلة لكيفية توليد المعرفة وانتشارها ، انه يؤكد على الربط بين كتل البناء هذه مع اعادة تصميم عمليات الاعمال.

هذا المدخل لم يقدم طريقة لكيفية تكامل كتل البناء المفترضة.

هـ. مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج: (The model – based )

approach ((KM)) اقترح هذا المدخل من قبل (Allwegger,1998) مضيفاً منظوراً جديداً إلى نمذجة عمليات الاعمال الموجودة، وخاصةً العمليات المكثفة معرفياً وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدمة، فضلاً عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وانشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

هذا المدخل يقدم نموذج مرجعي لإدارة المعرفة يتكون من هدف النموذج مع أنشطة وعناصر النظام ونموذج العملية ونموذج التنفيذ.

ضمن هذا المحور ذكر مدخل الجذور العشبية (Agrass-roots approach) لاعتماد التصاميم التي تلائم إدارة المعرفة، حيث ان الكثير من المنظمات التي بدأت بإدارة

المعرفة تعكس في هياكلها الكثير من مدخل الجذور العشبية أكثر من مدخل التركيب الهرمي لان النشاطات المتشابكة والمتراطة مفيدة للتغيير.

٣- المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة :

أ- أشار (McElroy, 2000) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما:

• **مدخل الجيل الأول:** (First generation approach)

وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات، ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الارباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الاستراتيجية للمنظمة. هذا المدخل يركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والابداع لكنه ركز نسبياً على الحصول على المعرفة وترميزها.

• **مدخل الجيل الثاني:** (Second generation approach)

فيفترض انه عندما تتضح إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثان ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، اما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والابداع.

ب- **المدخل التقني** (Technological approach)

حيث يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الاصطناعي، ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. ونرى قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين انها ثقافة وعملية ومن الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية.

ج- **مدخل مسؤول أو ضابط المعرفة الرئيس (CKO)** (Chief Knowledge officer approach)

والذي سمي مدخل مدير المعرفة (CKM) (Chief Knowledge manager) ابتكرت هذا المدخل منظمات متقدمة مثل (General Electric) و (Ernst & young) و (Boston Bank) للدخول إلى برنامج إدارة المعرفة لمساعدتها في إدارة موجوداتها المتميزة المتمثلة برأس المال الفكري، ويدعو هذا المدخل المنظمات الساعية لإدارة المعرفة إلى استحداث منصب (CKO) ويلزمها بتوفير بعض البنى التحتية الفنية والتنظيمية والتركيز على النشاطات الحاسمة، ويركز على الادوار الثلاثة التي يمكن ان يؤديها (CKO) وهي :-

• مسؤولية تطوير برامج إدارة المعرفة وتنفيذها.

• تطوير الاستراتيجية التي توجه كيفية مسك ومعالجة المنظمة لموجوداتها الفكرية.

• تبني ثقافة المنظمة (Foster Culture) التي تركز على التعلم والنمو الدائم.  
هذا المدخل يعتمد وجهة نظر لإدارة المعرفة تميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.  
د- المدخل الاجتماعي - الفني: (The Socio-Technical approach)

يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى ان المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى تلاؤم التقنيات ونشاطات الأفراد الذين يشغلونها.

هـ. أشار (Daft,2001) إلى مدخليين لإدارة المعرفة هما:-

**الأول: (مدخل الأشخاص إلى الوثائق) (People to document approach)**

الذي يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق، وتحقق الارباح غير المعتادة بإعادة استعمالها عدة مرات، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة يجعلها في متناول العاملين الذين يحتاجون اليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الالكترونية والوثائق المطبوعة.

**الثاني: (مدخل الأشخاص إلى الأشخاص) (Person to person approach)**

وبموجبه تقوم المنظمات برفع معرفة العاملين فيها، وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة، لذا يكون تركيز هذه المنظمات موجهاً لتطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد مع بعضهم. وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاورة وتعلم عبر التاريخ والقصص وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية. ونرى ضرورة تكامل كلا المدخليين لانه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم أحد المدخليين دون الآخر، وان كانت هناك أفضلية لمدخل على الآخر تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ان كانت للخدمات الاستشارية فتركز على المدخل الثاني ام صناعية فتركز بالدرجة الأولى على المدخل الأول.

## ثانياً: مبررات التحول باتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، وهي محاولة لإدخال التغيير باتجاه تحقيق نوعاً من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول باتجاه إدارة المعرفة بالنقاط الآتية:-

- 1- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي. كونها فرصة كبيرة لتخفيض الكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة الكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت بتسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- 3- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها حيث أصبحت أغلب المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- 4- إدراك أسواق المال العالمية بأن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات راس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض وراس المال والعمل.
- 5- تشعب إدارة المعرفة والاحتمالية الكبيرة في تطبيقها فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- 6- تزايد الإدراك بأن القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة ليس بالضرورة تعتمد على قيمتها في لحظة توليدها.
- 7- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية لامكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة مما يحتم الدفع باتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- 8- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات ، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات ، وبالتالي تكون القيمة المضافة لها تختلف عن القيمة المضافة للمعلومات.
- 9- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون والتي جعلت الانماط الادارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- 10- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة بمعالجتها سيما في مجال التنافس والابداع والتجديد والتنوع.