

جامعة بغداد  
كلية الادارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

## محاضرة نماذج عالمية في ادارة المعرفة

الاستاذ الدكتور  
صلاح الدين عواد الكبيسي

## المقدمة

إن حركة التحولات العالمية، والمتغيرات الاقتصادية، و التقنية و السياسية والاجتماعية والثقافية في ظل ضغوط العولمة وانهيار الحواجز والموانع التي تعيق تدفق المنتجات، والخدمات بين الأسواق العالمية، وبسهولة تلزم الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوافدة من كل مكان وعلى مدار الساعة ولتكون نتيجة ومحصلة كل تلك الجهود تصب في خانة واحدة هي إرضاء الزبائن ويقع في قلب تلك الجهود أيضا البحث عن مصادر المعرفة، واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة (Knowledge management) (Km) والتي بشر بها Peter F. Drucker منذ ما يقرب العشرين سنة. وفي الواقع إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة وتتزود من مناهلها ومصادرهما المختلفة وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث منها وقد تنهوى كفاءتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتقادم أرصدها المعرفية. فظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف في المنظمات وانتقالها وتوظيفها في بناء إستراتيجيتها.

ولقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنظمة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافتراساتها الأساسية. فالنماذج تعد مخططات توضيحية لإيصال فكرة عن موضوع معين بسهولة ويسر إلى المتلقي، وتمكنه من تتبع إجراءات لقياس هذا الموضوع (العاني، ٢٠٠٤: ٧٢). وفيما يأتي عرض لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

### نماذج إدارة المعرفة

١- **نموذج البنك الكندي التجاري (CIBC) (Conadian imperial bank of commerce)** لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية (Knowledge culture) ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال اشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة (Knowledge gird) (succinctly) التي تعد الاداة لفحص معرفة المنظمة. وينطلق هذا الأنموذج من اربعة عناصر اساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

- أ- **التعلم الفردي** : حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد انفسهم.
  - ب- **تعلم الفريق** : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
  - ج- **تعلم المنظمة** : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
  - د- **تعلم الزبون** : ادرك المصرف ان الزبون بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى ادخال اكثر من (3400) زبون في دورات عامة .
- ( الكبيسي، صلاح الدين: ٢٠٠٤: ١٦٧ )

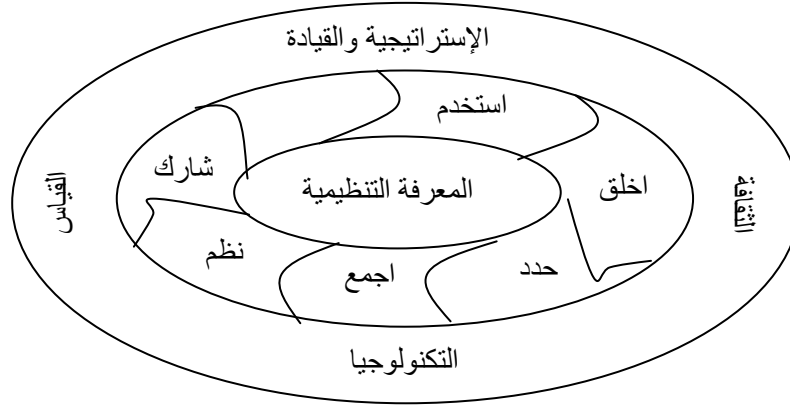
٢- **نموذج Eisenbrook, 1996**: يتكون هذا النموذج من أربع خطوات هي:

- (١). توضيح هدف خلق المعرفة التنظيمية، وكيفية تطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.
- (٢). تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تساهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي (Organization Learning).

(٣). بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ استراتيجيات ووضع خطط تسد الفجوة بين المعرفة التي تريدها المنظمة وبين أداؤها الحالي.

(٤). تكوين نظام التغذية الراجعة لقياس ما وصلت إليه المنظمة.

٣. **نموذج Kamp et al, 1997**: يتألف النموذج من أربع متغيرات أساسية لإدارة المعرفة هي الثقافة، التكنولوجيا، القياس، الإستراتيجية والقيادة. ويقع ضمن هذه المتغيرات، متغيرات أخرى داعمة هي الخلق، والتحديد، والجمع، والتنظيم، والمشاركة والتعديل والاستخدام (Kamp et al, 2001: 56). والشكل (١) يوضح هذا النموذج



شكل (١) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Kamp et al , 2001

Source: Kamp, et al, (2000), "Working Knowledge", Harvard Business Review, Boston Press, p: 56

٤- قدم (Daniel, 1997:3) أنموذجاً لإدارة الموجودات الفكرية من خمس خطوات متلاحقة ، تبدأ بالاستراتيجية التي تتضمن تحديد دور المعرفة في العمل ودور الاستثمار في الموجودات الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة، ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المنافسون، ثم فتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ماتملكه منها وما تستخدمه، وبعدها يتم تقييم المعرفة الحالية للمنظمة وكلفتها وكيف يتم تعظيمها، وأخيراً تجميع ملف المعرفة وتعاد هذه العملية بنفس التسلسل، ونرى ان الأنموذج لم يقدم مايشير إلى كيفية عكس المعرفة المتوافرة في التطبيق والاستفادة منها. (الكبيسي ، صلاح الدين: ٢٠٠٤ : ١٦٨)

٥. **نموذج Davenport & Hansen, 1997**: ويسمى نموذج منظمة عمليات المنتج (Product Processes Organization) PPO. يتكون هذا النموذج من ثلاث مبادرات متتالية لإدارة المعرفة هي:

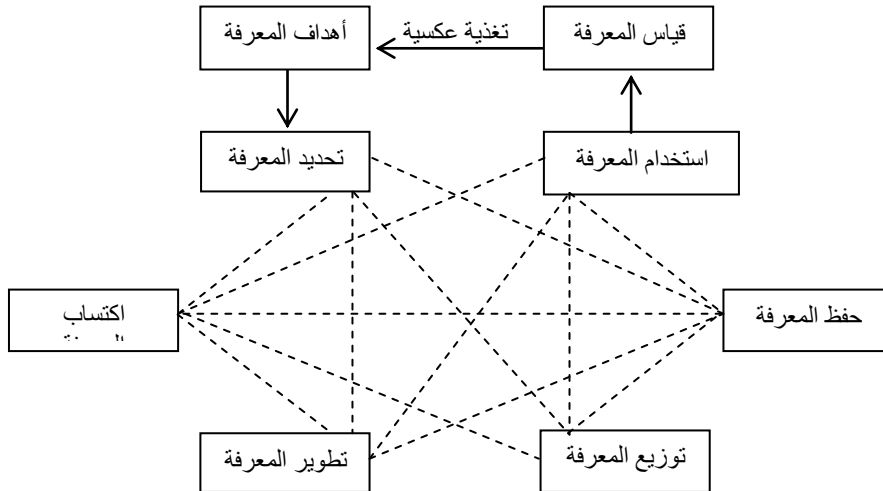
(١). حلقات المعرفة (Knowledge Links): هي مجموعة معرفية لتطوير المنتج تحتوي على معرفة تظهر في التقارير عند إجراء المقابلات مع الجزء.

(٢). جماعات الممارسة (Communities of Practices): تكون للأشخاص المشاركين في إدارة المعرفة تتكون من (٣٠) شخصاً يسهمون في تبادل الأفكار عن إدارة المعرفة.

(٣). فريق مدخل إدارة المعرفة (The Knowledge Management Approach Team): ويضم (١٥) شخصاً برئاسة مدير يقدمون المشورة للأقسام الأخرى في المنظمة مقابل أجر وهم يشاركون في إدارة المعرفة.

٦- أشارت (Martiny , 1998:73) إلى أنموذج من اربع خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية في (HP) وهي:

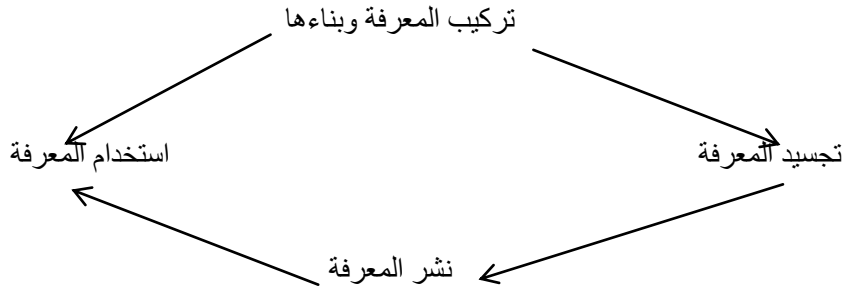
- أ- الحشد والتعبئة (Mobilization) والغرض من هذه الخطوة هو خلق الاساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل واهداف إدارة المعرفة.
  - ب- الرؤيا (Vision) يطور بيان الرؤيا تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح هذه النشاطات ويحدد مجال واتجاهات التركيز.
  - ج- التصميم (Design) والغرض منها تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لاجل اعادة استعمالها.
  - د- النقل أو الاعمام (Transition) لاجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها. هذا الأنموذج يصلح للمنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة اكثر مما للمنظمات الصناعية.
- ٧- **نموذج Probst, 1998**: يسمى نموذج قوالب بناء إدارة المعرفة وهي ثمانية قوالب (أهداف المعرفة، وتحديد المعرفة، واستخدام المعرفة، واكتساب المعرفة، وتطوير المعرفة، وتوزيع المعرفة، وحفظ المعرفة، واستخدام المعرفة، وقياس المعرفة) وهي موضحة في الشكل (٢).



شكل (٢) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Probst, 1998

Source: Probst, G., Raub, St., & Romhardt, K., (1998), "Wissenmanagement: Wie Unternehmen ihre Wertvollste Resource Optimal nutzen", Frankfurt/ Main, Wiesbaden, p: 19

٨- نموذج (Oxbrow & Abeff, 1998): يركز هذا النموذج على بناء المعرفة في المنظمة، ولاسيما المعرفة الظاهرة والتبادلات الاجتماعية وتوزيع المعرفة، والشكل (٣) يوضح هذا النموذج



شكل (٣) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Oxbrow & Abeff, 1998

Source: Oxbrow, Nigel & Beff, Angela, (1998), *"Knowledge Management: Anew Competitive Asset"*, Special Libraries Association, NW Washington, P: 544.

٩. قدم (Bourdereau & couillard , 1999:30-31) أنموذجاً من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة هي:

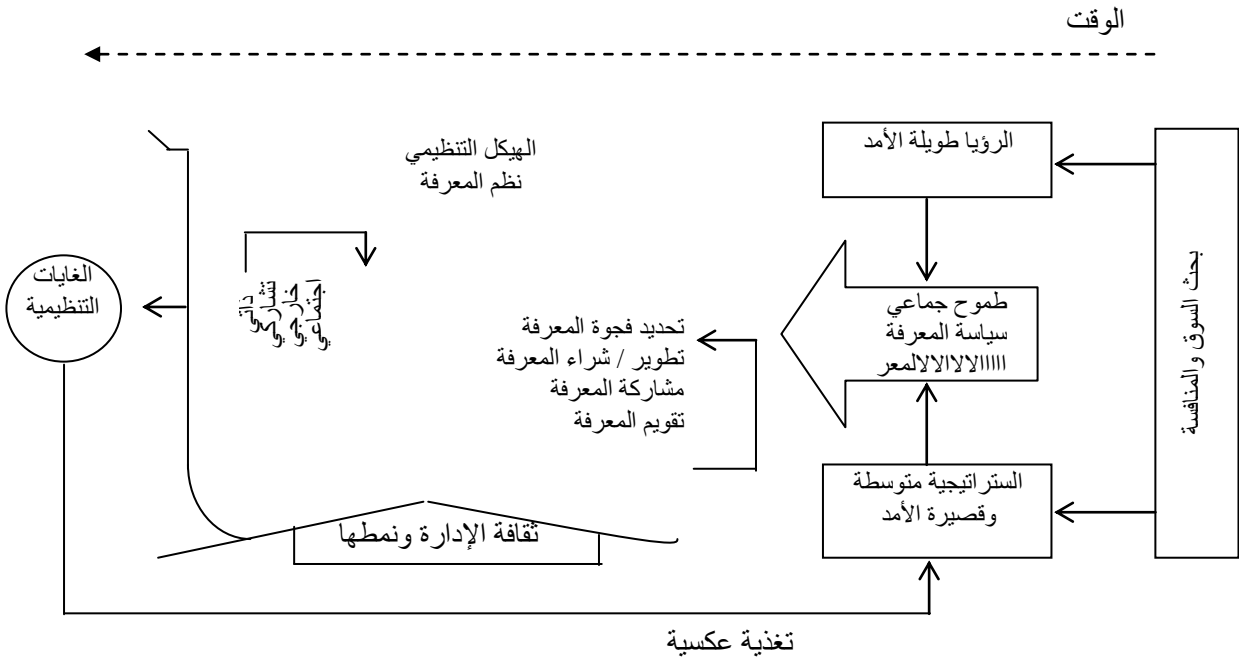
- أ- تهيئة الفريق (Preparing the team) وتشمل تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- ب- فهم اغراض الاعمال والرؤيا والاستراتيجية والبيئة. (Understanding business goals, vision, strategy and envirenment) وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها واعادة استخدامها.
- ج- تحديد عمليات الاعمال. (Defining business processes) وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الاعمال وتصميم معالجة المعلومات واسناد العمليات.
- د- تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام - (defining applications and user requirements) والتي تعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.
- هـ- تصميم معمارية المعرفة والبيانات (Designing Knowledge and data architecture) وتشمل تطوير أنموذج المعرفة المحدد للاعمال والاشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.
- و- تصميم المعمارية الفنية (Designing technical architecture) ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
- ز- النماذج الأولية والتنفيذ (Prototyping and implementing) وضع المشاريع المرئية والاساسية لتسهيل التعلم، وتهيئة الدعم والاسناد التنظيمي.

ح- التعلم والتحسين. (Learning and improving) وتشمل تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين المداخل والعمليات والادوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء(الكبيسي، صلاح الدين: ٢٠٠٤: ١٧٠).

١٠- نموذج **Pfeffer & Sutton, 1999**: هذا النموذج ركز على جوانب معينة تسهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة هي: (١). أهمية منحى التعلم والخبرة. (٢). أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة. (٣). تشجيع المبادرة مقابل الجمود. (٤). سلوكيات جديدة للقادة. (٥). تأكيد أولية التطبيق مقابل النظري. وهذا النموذج يتطلب خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة في المنظمة إلى تطبيق وهذه الخطوات:

- (١). معرفة السبب قبل الأسلوب: على المنظمات أن تعرف فلسفتها ومن ثم تتعلم كيف تستخدم الأساليب والسلوكيات.
- (٢). أهمية التنفيذ بالتخطيط: التطبيق أهم من الخطط النظرية.
- (٣). تحديد عمل القادة وكيف يؤدون عملهم ويعالجون المشكلات.
- (٤). المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به أي بالتجربة وتكرار العمل.
- (٥). تقبل الخطأ: أي إدراك فكرة الفشل مما يحفز الأفراد على طرح أفكار جديدة.
- (٦). الاحتياط من التشبيهات الخاطئة: أي إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلاً من المنافسة بين الأشخاص.
- (٧). قياس الجوانب المهمة التي من خلالها يمكن تحويل المعرفة إلى واقع ملموس يمكن قياسه.
- (٨). إبعاد الخوف لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة.

## ١١ - نموذج Beijeres, 1999: الشكل (٤) يوضح هذا النموذج



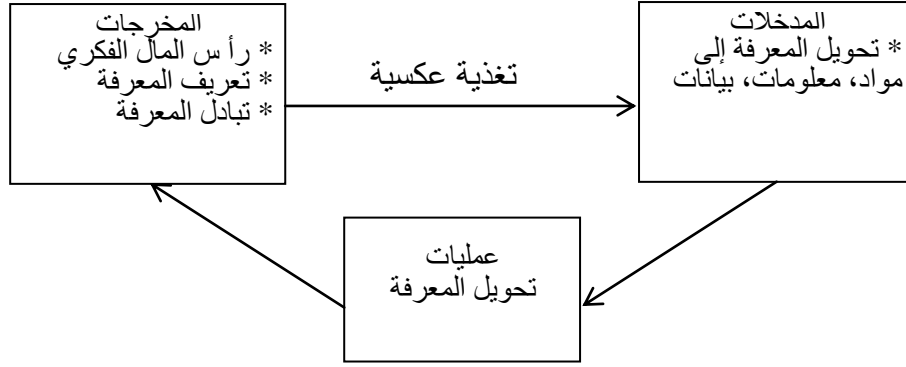
شكل (٤) نموذج تصوري لإدارة المعرفة

Source: Beijerse, R., (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol.(3),No.(2),p:124

يبدأ النموذج بالنظر إلى السوق، وما يحتاجه وما يرغب به الزبائن وما هي المنافسة الموجودة وفي ضوء ذلك البحث تضع المنظمة رؤيتها الطويلة الأمد وما تريد تحقيقه مستقبلاً وتوجه إستراتيجيتها المتوسطة والقصيرة الأمد عن كيفية تحقيق هذه الأهداف. فإدارة المعرفة هي الأداة المستخدمة في التعلم وصنفت على أساس التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، بالاستناد إلى أوجه المعرفة تحديد فجوة المعرفة، تطوير أو شراء المعرفة، مشاركة المعرفة وتقويمها.

١٢ - نموذج Zhao & Bryer, 1999: يسمى نموذج العمليات الثلاثة لإدارة المعرفة وهذه العمليات الرئيسية هي:

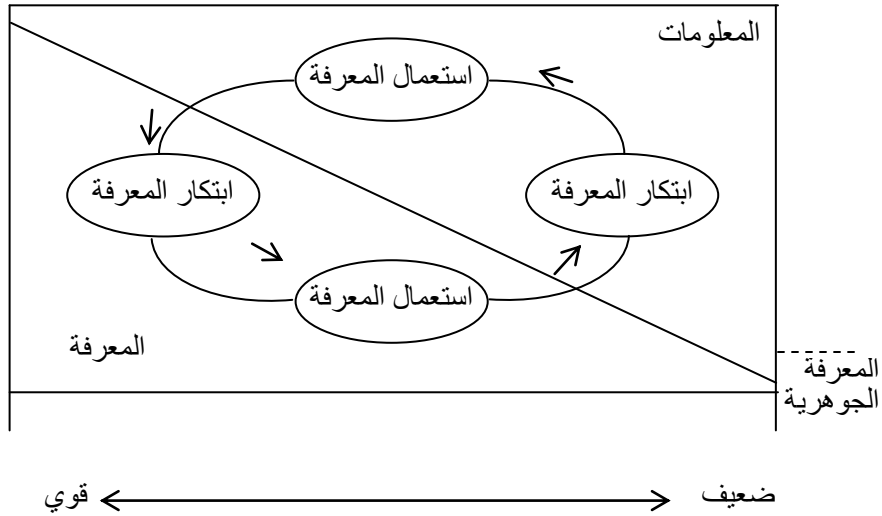
١. المدخلات: هي البيانات والمعلومات عن الزبائن والمواد والموارد.
٢. العمليات: هي عمليات تحويل المعرفة من مدخلات إلى مخرجات.
٣. المخرجات: هي المعرفة المحولة التي تعزز رأس المال الفكري.



شكل (٥) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Zhao & Bryer, 1999

Source: Zhao, J.L., (2000), "Knowledge Management and Organizational Learning In Work Flow Systems", Hong Kong University, Hong Kong, p: 56

١٣- نموذج Blumentritt & Johnston, 1999: يسمى نموذج المعلومات - المعرفة والشكل (٦) يوضح ذلك.



شكل (٦) نموذج لإدارة المعرفة - المعلومات

Source: Blumentritt & Johnson, (1999), "To Words Strategy for Knowledge Management", Technology Analysis and Strategic Management, Vol. (11), No. (3), p: 297

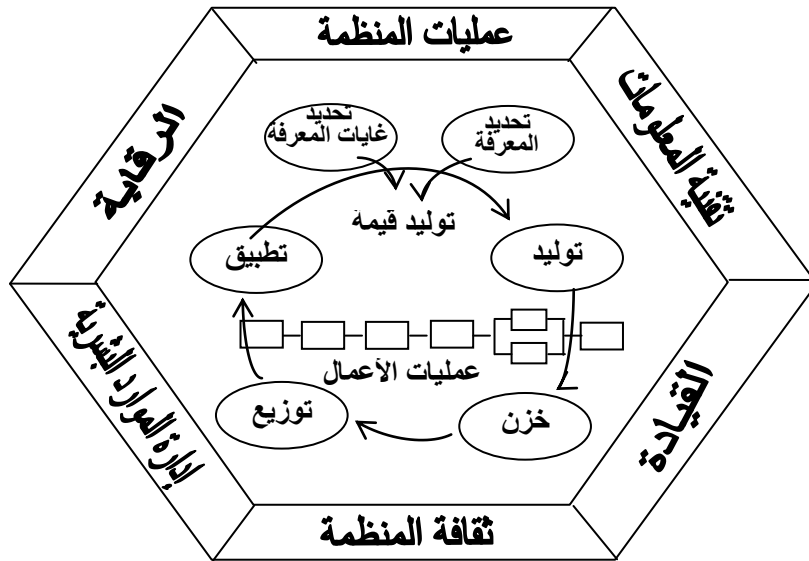
يبدأ النموذج بتحقيق المعلومات والمعرفة، إذ يتم إغناء قاعدة المعلومات من خلال ابتكار المعلومات الجديدة، وهذا يحرك حد المعرفة - المعلومات إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية



يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة، ومعرفة عامة، ومعرفة اجتماعية، ومعرفة مجسدة، ويفترض الأنموذج أن وصول المعرفة وتوزيعها والمشاركة بها يتطلب تحويل المعرفة إلى معلومات أولاً

١٤. **نموذج فراينوفر. Fraunhofer.** استخدم هذا النموذج سنة ٢٠٠٠ من طرف الباحثين Heisig و Vorbeck في دراستهما المسحية ، و هذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الأعمال و يفترض إن إدارة المعرفة تصف الطرائق و الأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها ، و التي حددها النموذج بست عمليات التي تظهر في الشكل التالي:تحديد أهداف المعرفة،تشخيص المعرفة،توليد المعرفة،خزن المعرفة،توزيع المعرفة،تطبيق المعرفة. تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة : عمليات المنظمة المتفاعلة ، و تقنية المعلومات ، و القيادة ، و ثقافة التعاون ، و إدارة الموارد البشرية و السيطرة .يركز هذا النموذج على اعتماد جملة أساليب لكل من العمليات الجوهرية ، و تتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة. و يبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة و ابتكارها و تجميعها و تطبيقها ، ثم إعادة إثبات صحتها و إعادة استعمالها. (الزيادات ،محمد عواد :٢٠٠٨، ص١٣٤).

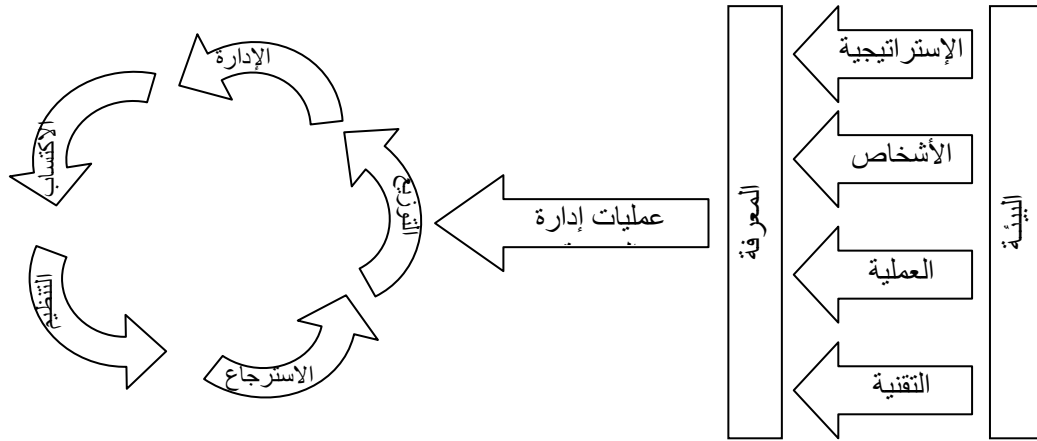
١٥- **نموذج Heisig & Verbeck, 2000:** يركز على ممارسة عمليات الأعمال، وقد حدد الأنموذج ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة هي تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة. يبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة بإيجاد المعرفة وابتكارها و رزمتها وتجميعها وتطبيقها ثم إعادة صحتها وإعادة استخدامها. والشكل (٧) يوضح هذا النموذج.



شكل (٧) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Heisig & Vorbeck, 2000

Source: Heisig, P., & Vorbeck, J., (2000), "Benchmarking Survey Results", IPK Fraunhofer Institute, Berlin, p: 4

١٦- نموذج Duffy, 2000: يعرض الشكل (٨) النموذج، إذ صنف عمليات إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة، التنظيم، الاسترجاع، التوزيع، الإدامة. فالمنظمة تحصل على المعلومات من البيئة وتشارك الإستراتيجية، والأشخاص والعمليات والتقنية في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، وعد النموذج إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة.



شكل (٨) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Duffy, 2000

Source: Duffy, Jan, (2000), "Knowledge Management: What Every Information Professional Sould Know", Information Management journal, July, p: 65

١٧- أشارت (Hanley ,2000:27-35) إلى أنموذج منظمة (AMS) انظمة الإدارة

الامريكية (American management systems) والتي بدأت به عام (١٩٩٢) ويتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي:

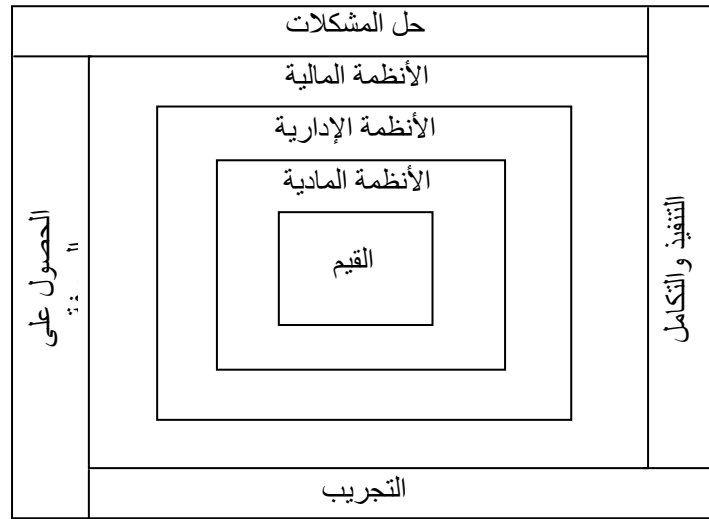
أ. اكتشاف المعرفة (Finding Knowledge) حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز (AMSCAT) للتقنية المتقدمة (AMS center (Advanced tehnologies) والثانية هي برنامج افضل التطبيقات والذي يستخدم افضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.

ب. أسر المعرفة وتنظيمها (capturing and organizing knowledge) واستخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل البريد الصوتي والبريد الالكتروني والتشاور بالفيديو وسميت هذه التقنيات (أكسبريس المعرفة) .

ج. المشاركة بالمعرفة (Sharing knowledge) وقد طورت المنظمة بنية تحتية اطلق عليها: معرفة (AMS) (AMS Know) وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلاً عن ان الأنموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هي:-

\* **جماعة الاهتمام** (Communities of interest) تتكون من اشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة .  
 \* **جماعة الممارسة** (Communities of Practice) والذي يقع عليهم عبء التنفيذ للبرنامج .  
 وقد ركز الأنموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية، والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها. (الكبيسي ، صلاح الدين: ٢٠٠٤: ١٧٦)  
**١٨- نموذج Barton, 2001**: يقوم على أساس أن المعرفة من المنظمات هي قدرة جوهرية وهي توجد بأربعة أشكال:

- (١). معرفة تكون بشكل مادي: هي التي يمكن أن نراها ونلمسها مثل براءة الاختراع.
- (٢). معرفة تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: كالتعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- (٣). معرفة مجسدة في المهارات الظاهرة والضمنية للعاملين.
- (٤). معرفة القيم الصغيرة Little Values للعمل مع معايير السلوك في مكان العمل أو ما يسمى بثقافة المنظمة.



شكل (٩) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Barton, 2001

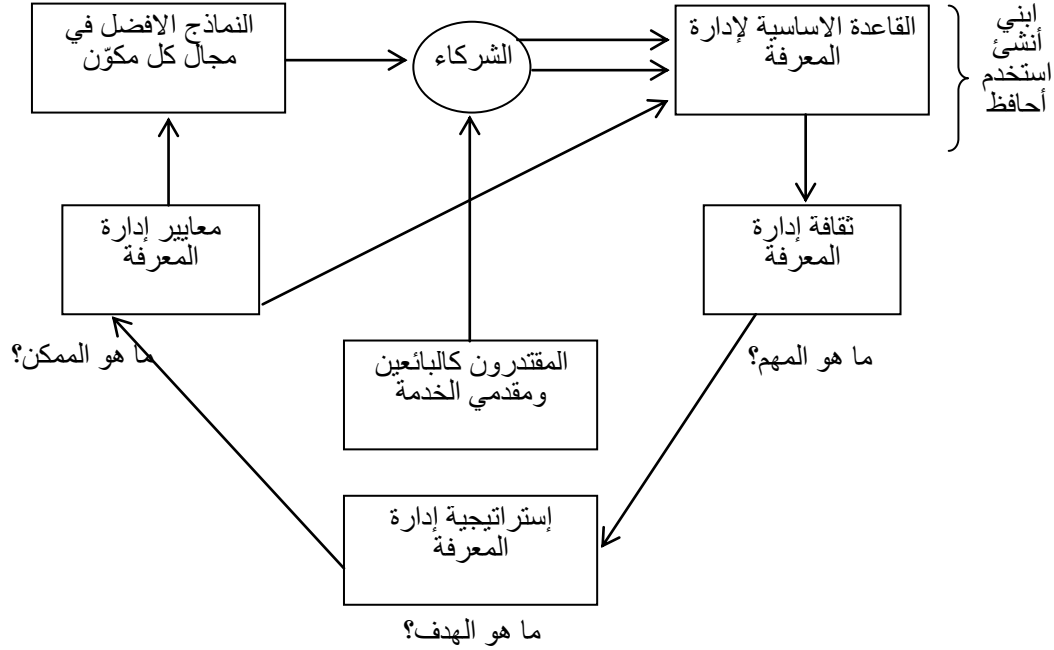
Source: Barton, Leonard, (2001), "Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development", Strategic Management Journal, N(13), p:125.

**١٩- نموذج Winosky, 2001**: يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية لذا فهناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، لكن كلٍ منها يعمل بشكل مستقل وهي:

- (١). القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن).
- (٢). ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم).

(٣). أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي).

(٤). معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق)



شكل (١٠) نموذج إدارة المعرفة وفقا لـ Winosky, 2001

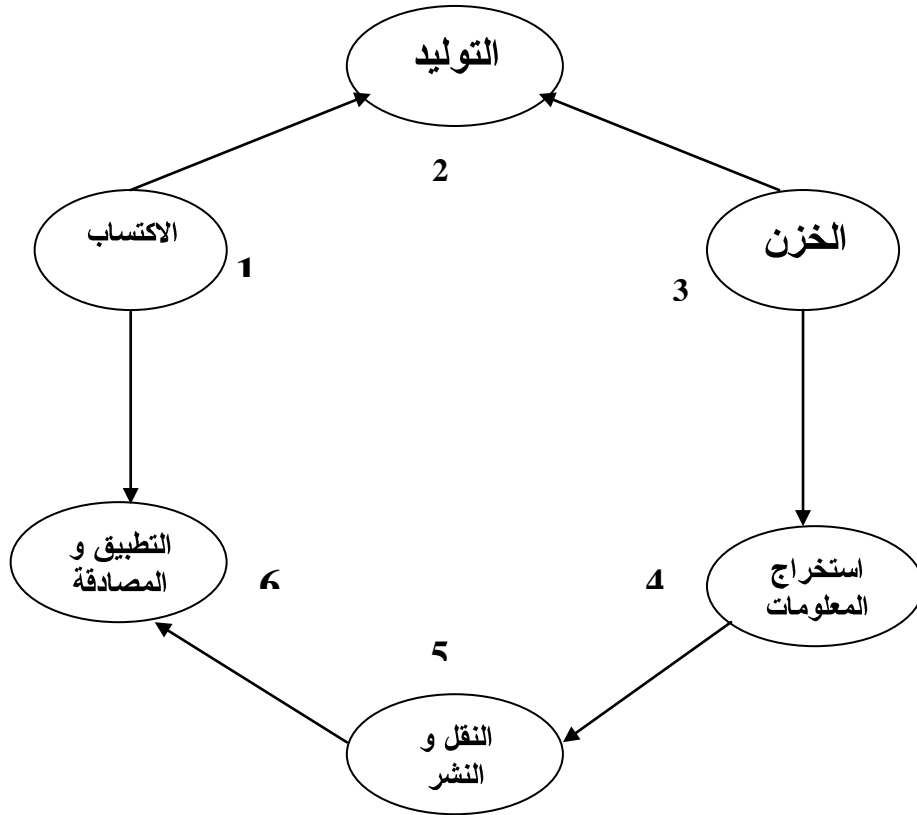
Source: Winosky, Dennis, (2001), "Approaches and Mythologies in: Romance. Barquinen et al,(Ed): Building Knowledge Management Environment for Electronic Government Management Concepts", Virginia,p:16.

## ٢٠. نموذج ٢٠٠٢ Marquardt

اقترح هذا النموذج سنة ٢٠٠٢ كمدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل : الاكتساب،التوليد،الخزن،استخراج المعلومات و تحليلها. النقل و النشر،التطبيق و المصادقة.

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي ، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض .فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة ، و كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة.و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر ، لعمليات مراجعة و تنقيح.و تقع إدارة المعرفة في قلب

بناء المنظمة المتعلمة ، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة ، و الشكل يوضح ذلك : (الزيادات، محمد عواد، ٢٠٠٨، ص١٢٢).



شكل ( ١١ ) نموذج Marquardt لادارة المعرفة

### ٢١. نموذج Jason-Gupta ٢٠٠٢

عرضا هذا النموذج سنة ٢٠٠٢ لإدارة المعرفة ،انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التمييز .

و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة..و تسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :

١-الحصاد : و يعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج ، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

٢-التفتية : و يعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات و أي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، و من ثم تنقيتها. و بناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع و ترميز كل

المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، و رسالتها، و أهدافها.

٣-الترتيب : بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة و تتميتها و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

٤-النشر : تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

٥-التطبيق : أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

(الزيادات ،محمد عواد :٢٠٠٨:ص١٢٥)

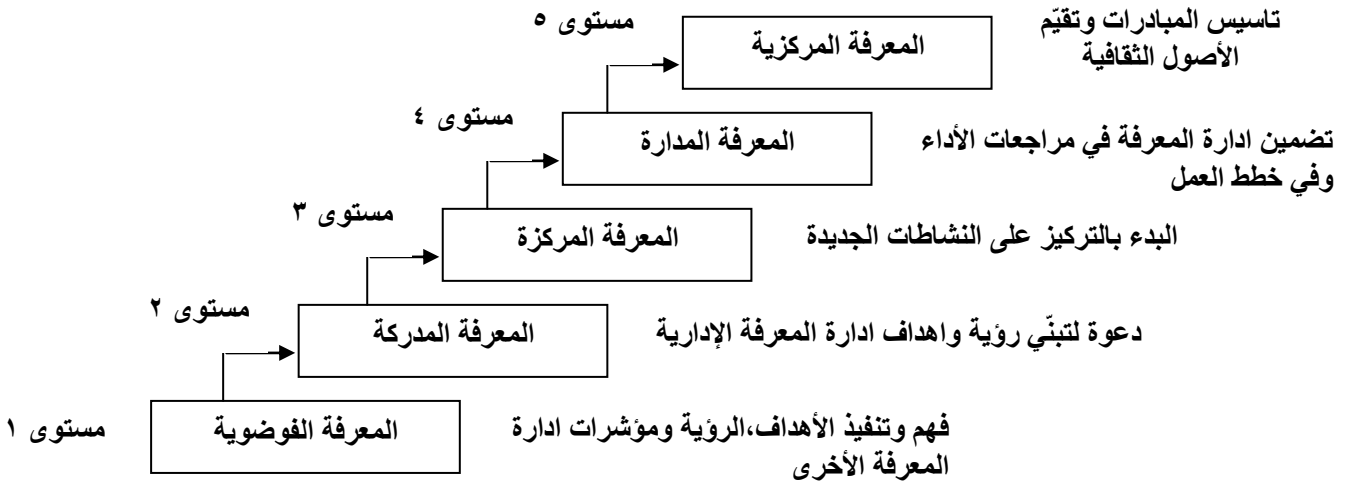
**٢٢- نموذج (FRID 2003) لإدارة المعرفة** وفقا لهذا النموذج فان مستويات تقييم نضج وتنفيذ إدارة المعرفة يمكن أن يقسّم إلى خمسة مستويات. المستويات الخمس للنضج هي: المستوى الأول - المعرفة الفوضوية ، المنظمات في هذا المستوى تحدد رؤية إدارة المعرفة ،أهداف إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة المعرفة.

المستوى الثاني - المعرفة المدركة ، المنظمات في هذا المستوى هي في خطوة أعلى من أولئك في المعرفة الفوضوية. في هذا المستوى الدعوة لاعتماد الإدارات رؤية لإدارة المعرفة وأهدافها، ويجب في هذه المرحلة التركيز على تطوير خريطة طريق لإدارة المعرفة والعمل بتعاون مع مكتب إدارة المعرفة.

المستوى الثالث - المعرفة المركزة ، المنظمات بعد ان غطت جوانب ترسيخ ادارة المعرفة تبدأ بالتركيز على خمسة أنشطة جديدة ،وهي تضمين إدارة المعرفة في هندسة العمليات، توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة الأولية والخدمات والتدريب، دعم الأوائل ومجتمع المعرفة ،مراقبة وتقديم تقرير عن مؤشرات الإدارة وأخيرا إدارة المعرفة في الميزانيات.

المستوى الرابع - المعرفة المدارة ، التي تتبني النشاطات الأساسية التي اقترحت في المستوى الاول، الثاني والثالث ما عدا ان المنظمات يجب أن تحاول تضمين إدارة المعرفة في مراجعات الأداء وأيضا في خطط العمل .

المستوى الخامس والأخير - المعرفة المركزية ،المستوى الأخير الاعلى من كلّ مستويات نضج تنفيذ إدارة المعرفة المستندة على نموذج Frid. النشاطات المتميّزة وواللميزة التي يجب على المنظمات أن تركّز عليها لتأسيس المبادرات الناجحة وتقيم الأصول الثقافية. هذه النشاطات تميز المعرفة من مستوى الى آخر . علاوة على ذلك، كلّ نشاطات إدارة المعرفة يجب أن تعطى اهتمام متساوي في هذا المستوى.



شكل ( ١٢ ) نموذج Frid 2003 لإدارة المعرفة

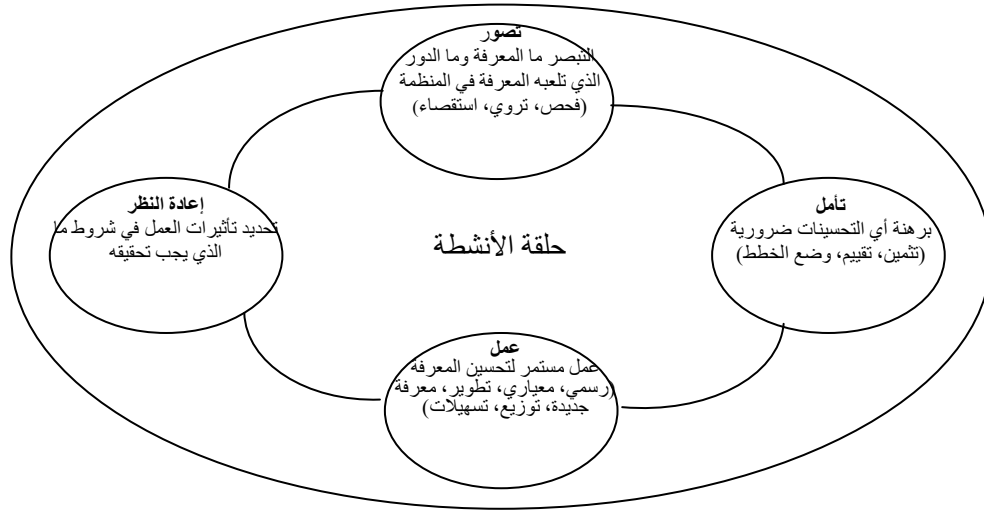
Source: Haslinda, A.& Sarinah, A., "A Review of Knowledge Management Models", The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009.

٢٣- نموذج Spek & Spijkervet, 2005: يوضح النموذج أن أنشطة إدارة المعرفة هي عمليات أساسية مباشرة لمنظمات المعرفة وتعمل على ما يأتي:

- (١). الأهداف: تطوير وتطبيق المعرفة.
  - (٢). تقييم المخاطر التي يتضمنها إجراء التحسينات.
  - (٣). الشروط التي يتطلبها إجراء التحسينات.
  - (٤). الوسائل المستخدمة لتحقيق مجموعة الأهداف.
  - (٥). معيار لقياس أداء عمليات الأعمال وتصنيف حاملي المعرفة.
- هذا النموذج التصوري مناسب لفكرة إدارة المعرفة لان:

- (١). إدارة المعرفة عملية تعلم فقط مثل كل أنشطة الإدارة: في هذا الأنموذج التصوري عملية التعلم تصنع الوضوح من خلال مراجعة التصورات، التأملات، الأعمال، والتقييم وهذا ممكن لإعطاء نتائج أنشطة إدارة المعرفة وتوضيح أيها هو الذي أحدث إدارة المعرفة.
- (٢). إدارة المعرفة تحقق دعماً حين تكون الأنشطة الهيكلية والجهود طرائقاً ضرورية وتكتيكية.
- (٣). يمكن استخدامها في كل المستويات في المنظمة: يمكن استخدام إدارة المعرفة في المستوى الإستراتيجي والمستوى العملي أي في كل مستويات المنظمة.
- (٤). هي مناسبة في المواقف المتعددة، على سبيل المثال يمكن لإدارة المعرفة أن تركز على أداء عملية الأداء المفرد أو طرائق الجماعة أو عمل الأقسام، أكثر من ذلك

إدارة المعرفة ليست مناسبة في داخل المنظمة نفسها فقط وإنما في علاقاتها مع المنظمات الأخرى.



شكل (١٣) نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ

Spek & Spijkervet, 2005

Source: Spek, R.V., & Spijkervet, A., (2005), "Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge", 4<sup>th</sup> Ed., Publications/ IBIT, p: 30

من خلال متابعة النماذج التي تم عرضها، يلاحظ أنها وعلى اختلاف أساليبها قد أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة هي أنها عملية متعددة المراحل تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة.

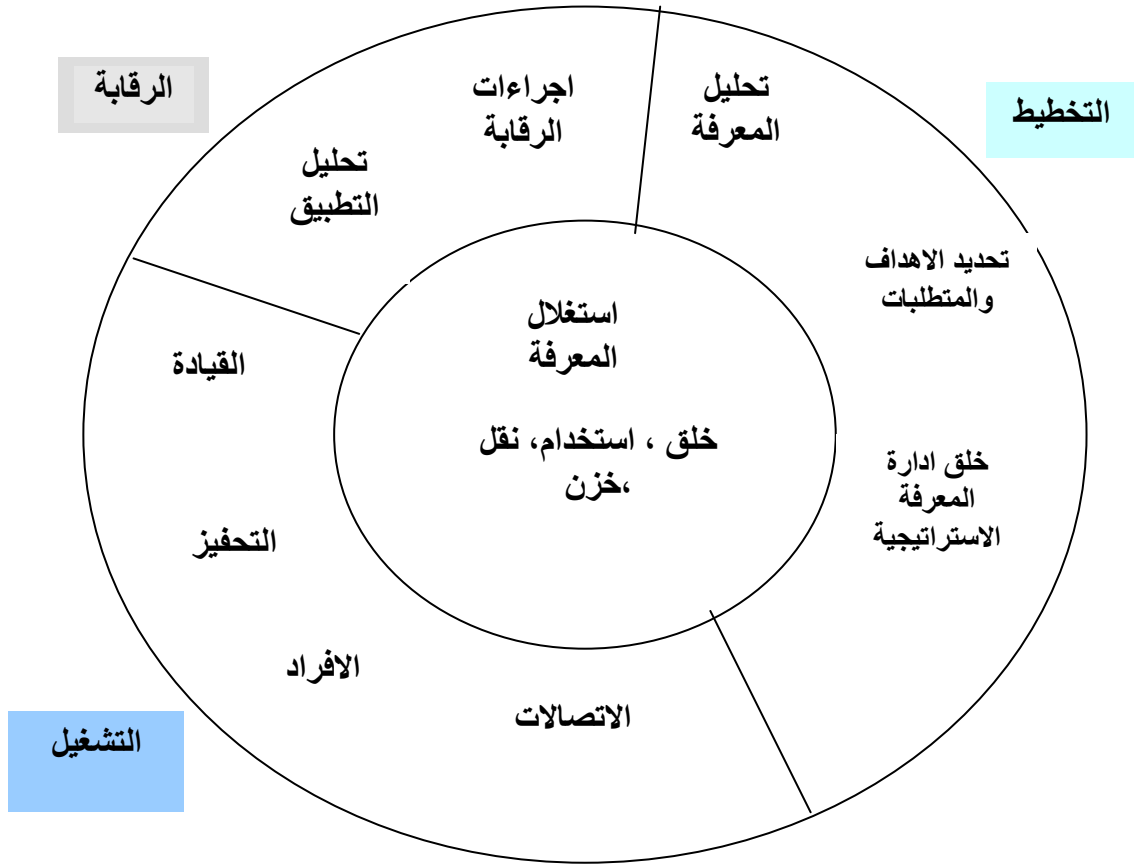
#### ٢٤. نموذج عجلة إدارة المعرفة

إنّ النموذج أقرب إلى وظيفة الإدارة ولذا فهو قريب من تفكير الإدارة العليا. سمى نموذج إدارة المعرفة بعجلة إدارة معرفة .

تقدّم الدائرة الخارجية ،عملية تخطيط، تشغيل، ورقابة على استغلال المعرفة. الدائرة الداخلية تبين عملية استغلال المعرفة (توليد، استخدام، نقل، و تخزين المعرفة). كلّ مرحلة مهمة جداً لنجاح إدارة المعرفة وللشركة ككل. في هذه العملية، الشركة يجب أن تجيب الأسئلة التالية:

- ما منظور العمل الأهمّ للمستقبل القريب؟
- أيّ مناطق المعرفة مهمة لمنظور العمل الذي تم اختياره؟
- ماهي مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لمطابقة العمل للمنظور المختار.
- ما التأثير الحالي والمستقبلي من مناطق المعرفة على مؤشرات الأداء الرئيسي؟
- ما مكانة معرفتنا وأين يجب أن نتحسن؟
- ماهي خطتنا وكيف نراقب تقدّمنا؟





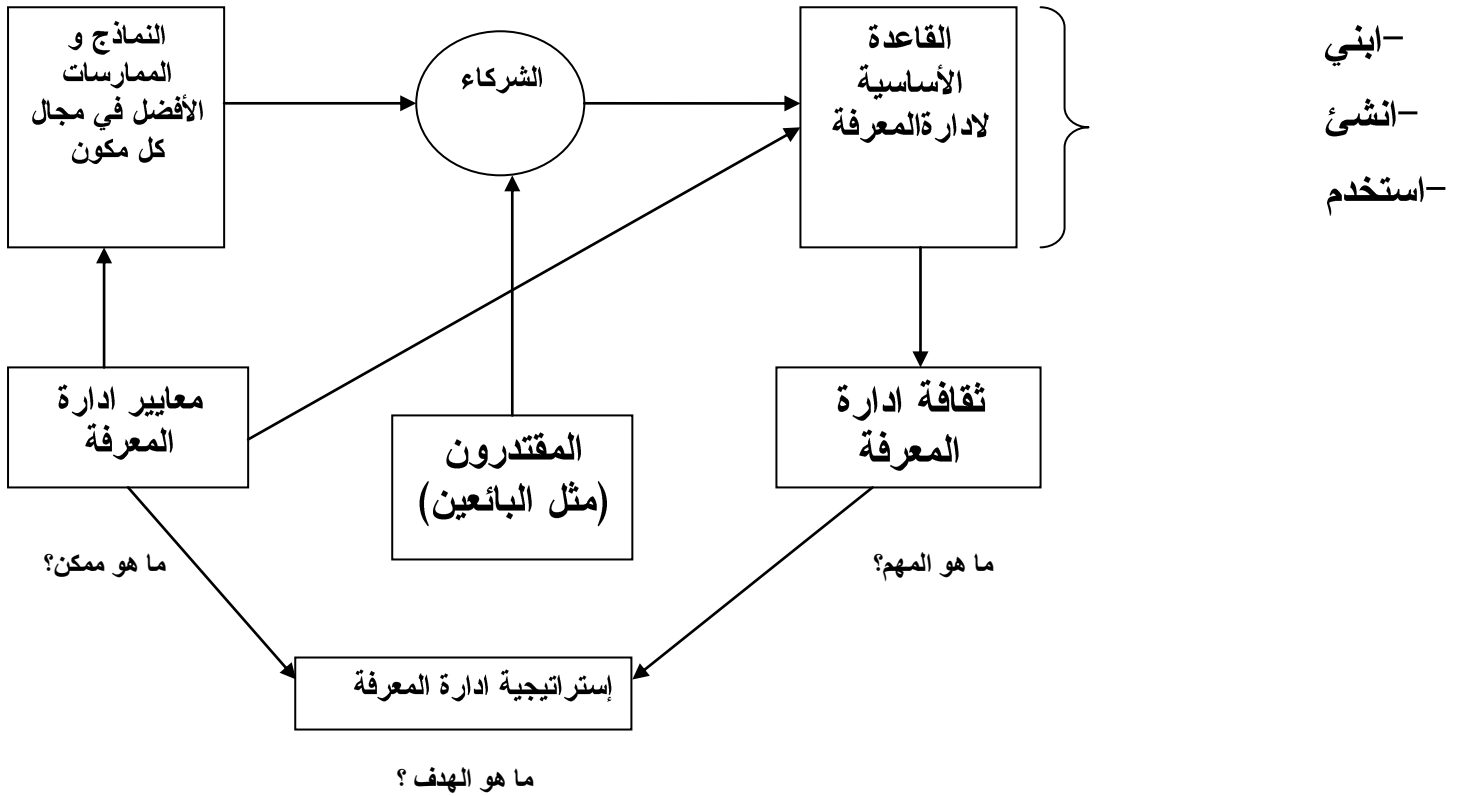
شكل (١٤) نموذج عجلة الادارة

Source: Terče, Mitja ,. THE KNOWLEDGE MANAGEMENT WHEEL, Knowledge Management and Learning International Conference 2011, 131-139  
[mitja.terce@yahoo.com](mailto:mitja.terce@yahoo.com)

**٢٥- نموذج موئل لإدارة المعرفة:** يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل و هذه المكونات هي :

١. **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** تتمثل في كل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، أنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل لإدارة المعرفة.
٢. **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم):** وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة.

٣. أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي) : وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات الشركة.
٤. معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق) : وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن... وكذلك مع التكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين .



شكل ( ١٥ ) نموذج موئيل  
المصدر : محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و  
التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٠

## ٢٦- نموذج ديفيد سكايرم:

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

و القوة المحركة الثانية هي الابتكار و إنشاء المعرفة الجديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة هي تعزيز و إثراء الابتكار.

-أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة هي:  
-معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون و استخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

-المعرفة في الخدمات و المنتجات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة.

-المعرفة في الأفراد: تطوير المهارات البشرية ، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقسام المعرفة لهما قيمة عالية.

-المعرفة في العمليات : تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال ، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

-الذاكرة التنظيمية : هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

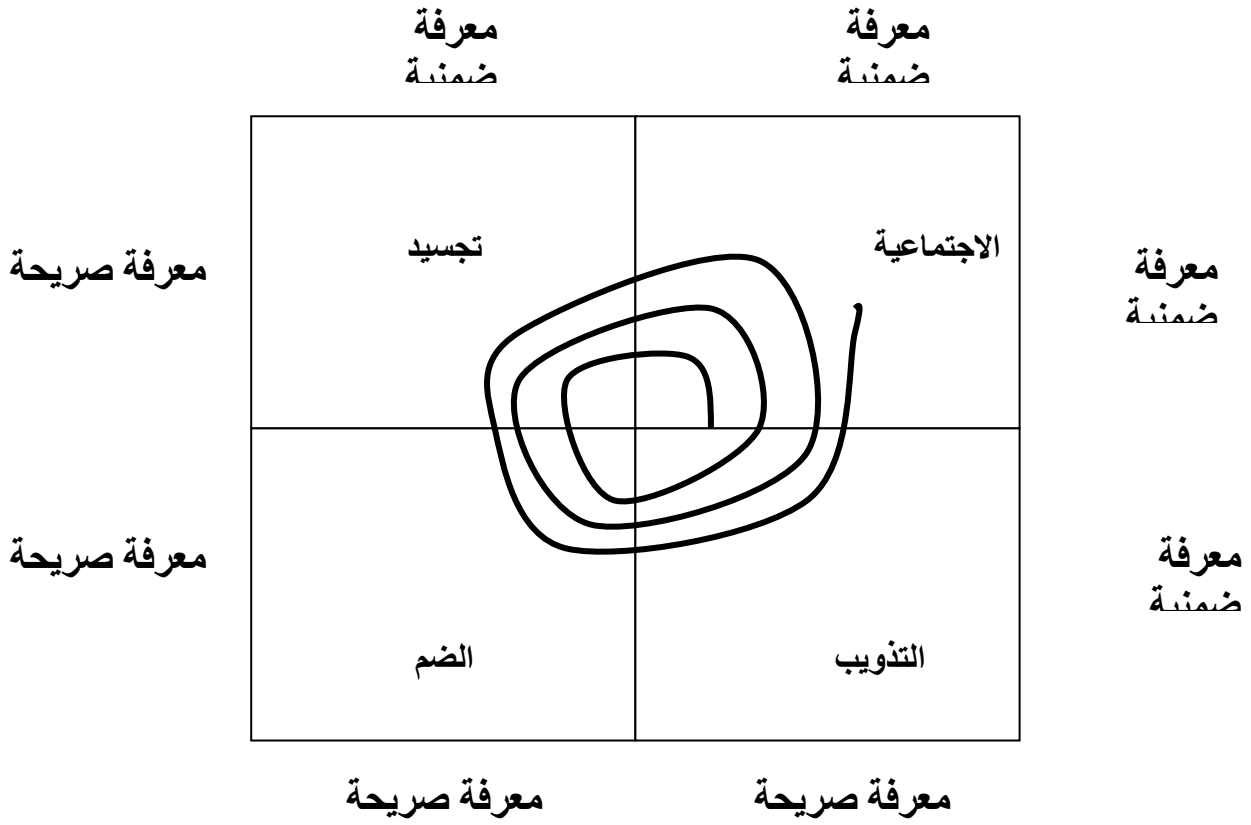
-المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

-الأصول المعرفية: يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

## ٢٧. نموذج نوناكا وتاكوشي SECI

دورة المعرفة socialisation, externalization, combination & internalisation التي وضعها نوناكا وزملاؤه (نوناكا ١٩٩٤، نوناكا وآخرون ١٩٩٤، نوناكا وتاكوشي ١٩٩٥؛ نوناكا وآخرون ٢٠٠٠، ٢٠٠١، نوناكا وتوياما ٢٠٠٣) .

وتعرف اختصاراً بدورة (SECI) يفترض النموذج أن الأفراد يبدعون معرفتهم من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية لديهم. وتتم المعرفة في عملية توسعها النوعي والكمي بمراحل أربع، هي مرحلة التنشئة socialisation وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد، تأتي بعدها مرحلة التجسيد externalization أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، حيث تبلور المعرفة، وتكون في صورة يسهل التشارك فيها مع الآخرين. أما مرحلة الضم combination فهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل أكثر تعقيداً ونظامية. بعد ذلك تأتي مرحلة التدويت internalisation وفيها يقوم الأفراد بإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، من خلال الممارسة أو التعلم بالعمل، وتتم عن طريق عملية التعلم الذاتي



شكل ( ١٦ ) نموذج دورة تداول المعرفة SECI

Source : Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). 'SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation'. Long Range Planning, 33, pp 5-34