

دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي

دراسة تحليلية في ضوء الأسس النظرية والتطبيقات المعاصرة

Knowledge Management's Role in Fostering Organizational Change

An Analytical Examination Grounded in Theory and Modern Applications

بدر الدين زواقة

محمد الأمين قوفي*

جامعة باتنة 1

جامعة باتنة 1

مخبر الفقه الحضاري ومقاصد الشريعة

badreddine.zaouaga@univ-batna.dzmohammedelamine.goufi@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2025-11-30

تاريخ الإرسال: 2025-10-19

ملخص:

تستكشف هذه الدراسة الدور المحوري لإدارة المعرفة بوصفها أداة استراتيجية لدفع التغيير التنظيمي المخطط في المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية، حيث لم تعد المعرفة مجرد أصل ثانوي، بل أصبحت المورد غير الملموس الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. يهدف المقال إلى تحليل العلاقة التكاملية بين عمليات إدارة المعرفة (التوليد، المشاركة، التوظيف) وتمكين عملية التغيير من خلال تعزيز التعلم التنظيمي واتخاذ القرارات المستنيرة والإبداع. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الأدبيات، مبرزاً كيف أن الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة تخفف مقاومة التغيير. تُظهر النتائج أن إدارة المعرفة الفعالة لا تسهل الانتقال إلى الحالة المستقبلية المنشودة فحسب، بل تضمن أيضاً استدامة التغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى ممارسات عملية وأصول تنظيمية ملموسة. باختصار، تمثل إدارة المعرفة المحرك الفكري والاستراتيجي الذي يضمن أن يكون التغيير مدروساً، فعالاً، ومستمرًا. الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة؛ تغيير تنظيمي؛ تعلم تنظيمي؛ ثقافة تنظيمية؛ استدامة تغيير.

Abstract:

This study examines knowledge management (KM) as a strategic driver for planned organizational change. In today's dynamic environment, knowledge is a primary intangible resource for competitive advantage and sustainability. The research analyzes how KM processes—knowledge generation, sharing, and utilization—complement change initiatives by enhancing organizational learning, informed decision-making, and innovation.

*- المؤلف المراسل.

Using a descriptive-analytical approach, the study finds that a knowledge-supportive culture reduces resistance to change. Effective KM not only facilitates the transition to a desired future state but also ensures the change's sustainability by converting tacit knowledge into practical practices and tangible organizational assets. Ultimately, KM acts as the intellectual engine that makes change deliberate, effective, and continuous.
Keywords: Knowledge Management; Organizational Change; Organizational Learning; Organizational Culture; Change Sustainability.

مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة حجر الزاوية لنجاح المؤسسات، حيث تمثل الحلقة الأكثر تطوراً في سلسلة تطور البيانات إلى معلومات، ثم معرفة، وتنتهي بالحكمة. لقد تجاوز المفهوم الجانب النظري ليصبح مزيجاً ديناميكياً من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق الابتكار.

ونتيجة لهذه الأهمية، أصبحت المعرفة أهم مورد غير ملموس للمؤسسة، ومصدراً حقيقياً للقوة والتميز التنافسي. لذلك برزت "إدارة المعرفة" كفرع إداري متخصص يهدف إلى استقطاب المعرفة وتوليدها وتنظيمها ومشاركتها، بهدف تحويل المعرفة الشخصية إلى ثروة تنظيمية تعزز التعلم المستمر وتحسن الأداء.

1- الإشكالية: في ظل البيئات التنافسية المتسارعة والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية المستمرة، تواجه المؤسسات ضغوطاً هائلة لإجراء تغييرات جوهرية لضمان بقائها ونموها، وتبرز هنا الإشكالية الرئيسة: إلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة، من خلال عملياتها في توليد المعرفة ومشاركتها وتوظيفها، أن تكون محركاً فعالاً ومدرّساً لعملية التغيير التنظيمي المخطط في المؤسسات؟

2- أهداف الموضوع: يهدف هذا المقال إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إجمالها

في:

أ- تحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة (نشأتها، تعريفاتها، عملياتها) والتغيير التنظيمي (مفهومه، عناصره، أنواعه، مجالاته).

ب- تحديد الروابط والعلاقة الجوهرية بين تطبيق منهجيات إدارة المعرفة ودفع عجلة التغيير في المؤسسات.

ج- تقييم الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تسهيل عملية التغيير المخطط من خلال تعزيز التعلم والإبداع واتخاذ القرارات المستنيرة.

3-منهج البحث في الموضوع: اعتمد المقال على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، وذلك من خلال:

أ-التحليل النظري:استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمفاهيم إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي لبناء إطار نظري متين.

ب-أدوات جمع البيانات: الاعتماد على مصادر ثانوية منشورة (كالتقارير، والموقع الإلكتروني) لتحليل سياسات وإجراءات إدارة المعرفة وربطها بمخرجات التغيير الملاحظة.

ثانيا ماهية المعرفة: إن المعرفة هي إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها حياة الأفراد والمؤسسات في هذا العصر، وهي حلقة هامة من سلسلة متكاملة مبدؤها الإشارات وتتحول إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة وتنتهي عند الحكمة¹، وكل هذه العناصر تشكل فيما بينها الركائز الأساسية لتحسين الأداء لدى الأفراد والمؤسسات، وجودة الأعمال، وتحقيق التميز، ودعم الابتكار.

وبالنظر إلى تنامي أهمية المعرفة فقد عمل العديد من الباحثين والدارسين إلى تعريفها كل حسب اختصاصه ونشاطه العلمي والعمل، ومن بين تلك التعريفات نذكر ما يلي:

عرف دافنبورت وبروساك المعرفة في كتابهما "المعرفة العاملة" على أنها: "سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة"². في حين أن ويت ومير قد عرفاها "بقدرية الفرد على التعرف على الأشياء، وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية"³.

بناءً على هذه التعريفات، تجاوزت المعرفة المفهوم النظري التقليدي لتصبح عملية دمج للمعلومات والخبرات والقدرات لتحقيق أفضل النتائج. فهي الحافز الذي يزيد وعي الأفراد بإمكانياتهم وكيفية تحقيقها، والفهم الناتج عن الخبرة الذي يُستخدم في التغيير واتخاذ القرارات.

1-محمد عواد الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1. 2008. ص 59. بتصرف.

2 - Davenport,T.& Prusak,L.(1998).**Working Knowledge**. Cambridge, MA: Harvard University Press. P 05.

3- Wit, B. D. and R. Meyer. (1998). **Strategy : Process, Context, Content, an International Perspective**, 2nd. Ed.,International Thomson Publisher . P 76.

ومن هنا أصبحت المعرفة تشكل أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات، باعتبار أن العمل النموذجي يقوم على المعرفة¹، التي تعد بمثابة الرأسمال المعرفي (الفكري) الذي يشمل المعارف الأكاديمية (العلمية) والعملية، والشهادات الجامعية والدبلومات (دورات وورشات) التي يحوز عليها الكوادر والعاملون في المؤسسة، بالإضافة إلى القدرات والمهارات والحرف التي يحسنونها وحيل العمل التي تكونت لديهم، والأسرار والأفكار والمعلومات الجيدة التي تتوفر لديهم فيما يخص وظائفهم، والمعتقدات والمبادئ والقيم التي يؤمنون بها، وعادات وقواعد عمل المؤسسة، أضف إلى ذلك الأخطاء التي ارتكبت والدروس المستخلصة منها. وهذه المساحة الواسعة التي تأخذها المعرفة لدى موظفي المؤسسة تؤكد أهميتها وضرورة حسن استغلالها، كما يمكن إبراز أهمية المعرفة فيما يلي:

- المعرفة مصدر قوة وثروة للمؤسسة
 - المعرفة أساس التغيير والإبداع والابتكار
 - المعرفة هي العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية واستدامة المؤسسة
 - توجه المعرفة المديرين والعمال لأداء مهامهم بكفاءة، مما يسمح للمؤسسات بالاستغلال الأمثل لمواردها
 - المؤسسات تخلق فرص الأعمال بناء على ما تمتلكه من معرفة
 - المعرفة عملية دورية لا تخضع للندرة، بل تبني بالتراكم وتتطور بالاستعمال
- ثالثاً: أهمية المعرفة بالنظر إلى خصائصها المتعددة: وتكتسي المعرفة هذه الأهمية بالنظر إلى خصائصها المتعددة، والتي من أبرزها²:

1- P.F. Durcker.(1999). "They're Not Employees.They're People", H.B.R, Vol(77), No(1), P 15.

2- Jurgen, Kluge; Stien Wolfram and Litch Thomas. (2001). Knowledge Unplugged the Mckinsey and Company Global Survey on Knowledge Management. New York: NY: Palgrave. P 2.

1- الذاتية (Subjectivity): الذاتية هي سمة أساسية للمعرفة حيث يختلف فهمها بتفرد خبرات وقيم كل شخص. وهذا الاختلاف لا يمثل عائقاً، بل يثري التنوع الفكري ويُنتج تأويلات مبتكرة تدفع للإبداع في المنظمات.

2- الانتقال: (Transferability): تتميز المعرفة بقابليتها للنقل والمشاركة عبر الأقسام والفروع globally، مما يمكنها من تعميم النجاحات وأفضل الممارسات عبر سياقات مختلفة. يؤدي هذا إلى رفع الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق التكامل على نطاق واسع.

3- الزوالية (Perishability) المعرفة ليست ثابتة بل قابلة للتقادم بفعل التطورات السريعة، مما يفرض على المنظمات ضرورة التعلم المستمر وتجديد معارفها للحفاظ على قدرتها التنافسية وتجنب التخلف.

4- الطبيعة المخفية (Embeddedness): المعرفة تنشأ في العقول البشرية بوصفها رؤية غير مرئية، ولا يمكن تحويلها إلى أصول قابلة للتطبيق إلا من خلال استخراجها وتدوينها بشكل منهجي. وهذا يبرز الأهمية الحاسمة لإدارة رأس المال البشري لاستخراج هذه الثروة الكامنة.

5- اللحظية (Spontaneity): تولد المعرفة تلقائياً في لحظات غير متوقعة ولا يمكن التخطيط المسبق لموعدها أو قيمتها. لذا تحتاج المنظمات إلى خلق بيئات محفزة ومساحات للتفاعل الحر لاستقبال هذه الأفكار المفاجئة التي تمثل مصدراً قيماً للابتكار.

6- التعزيز الذاتي (Self-Reinforcement): المعرفة تتضاعف قيمتها عند مشاركتها، فالبناء على المعرفة الحالية ودمج الآراء يخلق دورة إيجابية تولد معرفة جديدة ومتطورة. هذه الخاصية المشتركة بين المعرفة الصريحة والضمنية تحول المؤسسة إلى منظمة متعلمة باستمرار وقادرة على النمو العضوي.

رابعاً طرق الحصول على المعرفة ومصادرها:

1- طرق الحصول على المعرفة: يتم للمؤسسات تحصيل المعرفة بطريقتين مختلفتين، هما:

أ- الطريقة العفوية: يتم اكتساب المعرفة بشكل تلقائي وغير رسمي من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد، مثل تبادل النصائح أو ملاحظة سلوك الزملاء، دون تدخل أو تأطير من قبل المنظمة.

ب- الطريقة الرسمية: تتم إدارة المعرفة بشكل منهجي تحت إشراف المؤسسة من خلال أدوات مثل الشبكات الداخلية والتدريب والتقارير، وذلك ضمن إطار مخطط يخدم أهدافها التنظيمية باستخدام عمليات إدارة المعرفة المنهجية. كما وضحه ماركوردر¹.

2- مصادر المعرفة: إن مصادر المعرفة لا يمكن عدها ولا حصرها خاصة في عصر المعرفة حيث تتنوع مصادر المعرفة وتعدد، إلا أن هناك من الباحثين من قام بتصنيفها وفقاً لاعتبارات متباينة. فقد أجملها بادراكو Badaracco وسارفاري Sarvary في²:

أ- الأشخاص المبدعون: وهم صناع المعرفة في المؤسسة ويقصد بهم العاملون الذين يملكون عقولاً ذكية ومبدعة تمكنهم من استخدام خبرتهم في انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة بطريقة إبداعية.

ب- فرق العمل: الفريق مجموعة أفراد يتفاعلون لأداء عمل موحد، حيث يتحمل كل عضو مهام جزئية محددة، يُساهم هذا التفاعل في توليد معرفة جديدة، مما يجعل الفريق قوة داعمة لأهداف المؤسسة ومعززة لرأس المال البشري.

ج- البحوث والدراسات: تُعد البحوث والدراسات مصدراً حيوياً للمعرفة وحلول المشكلات في المؤسسات. لذا، تنجح المؤسسات التي تستثمر في فرق البحث المخصصة لتوليد معارف جديدة في تطوير أعمالها ومنتجاتها بشكل مستمر.

3- المصادر التي تستقي منها المؤسسات المعرفة: في حين أن مجموعة من الباحثين الآخرين فقد صنفوا المصادر التي تستقي منها المؤسسات المعرفة إلى:

أ- المصادر الداخلية: يتمثل رأس المال الفكري في المؤسسة في المواهب والمعارف والمعدلات والشبكات التي يمتلكها الأفراد، يتم تنمية هذا الرأس المال من خلال آليات التعلم الداخلي والحوار والتفاعل المستمر بين أفراد المؤسسة.

1- العتيبي ياسر عبدالله. (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى.. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة. ص 39.

2- Milko Sarvary. (2000). *Knowledge Management & Competition in the Consulting Industry*. Vol(2), No(2). P 112. Badaracco, Joseph L., Jr. (1991). *The Knowledge Link*. Boston : Harvard Business School Press, U.S.A. P 189 .

ب-المصادر الخارجية: تستقي المؤسسة المعرفة من محيطها الخارجي عبر علاقاتها التعاونية ومتغيرات البيئة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المصادر المعلوماتية كالمكتبات والشبكات العالمية. حيث يعمل الأفراد بذكاء لتحليل هذه المدخلات وتحويلها إلى معرفة عملية تطبق في عمليات المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية. تجدر الإشارة إلى أن المصادر الداخلية أكثر أهمية للمؤسسة في الحصول على المعارف من المصادر الخارجية .

خامسا: ماهية إدارة المعرفة

1-الجذور التاريخية لإدارة المعرفة وتطورها: إدارة المعرفة تمثل ذروة التطور في الفكر الإداري، حيث تعتمد على توظيف المعلومات في جميع الوظائف الإدارية. هذا النهج يتوافق بشكل كبير مع الرؤية القرآنية التي ترفع من شأن العلم والمعرفة، قال الله تعالى ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [سورة الإسراء: 36]

تعود جذور إدارة المعرفة إلى 3000 سنة قبل الميلاد في بلاد الرافدين، حيث تم تطوير أولى طرق إنتاج وتخزين المعرفة عبر تسجيل المدونات على الألواح الطينية، ثم بذلت جهود متطورة لتنظيم هذه المعارف وتخزينها في مكتبات ومستودعات مخصصة¹.

استخدم المصريون القدماء وسائط متعددة لتسجيل المعرفة، فاستعملوا أوراق البردي لخفتمها وسهولة نقلها، كما دونوا الأحداث الهامة على الحجر. وتوجت هذه الجهود بإنشاء "المكتبة المقدسة" كأشهر مكتبات عصرهم، وكللت هذه الجهود بظهور أكثر المكتبات الفرعونية شهرة، التي تدعى "Sacred Library".

تمتد جذور إدارة المعرفة إلى الحضارة اليونانية التي حفظت تراثها الفكري في مكتبة أثينا العامة، ثم تطور التنظيم المعرفي عبر تجارة كتب سقراط وإنشاء أكاديمية أفلاطون ومدرسة أرسطو.

كما اهتمت الحضارة الإسلامية بحفظ المعرفة بمنهجية دقيقة، فجمعت القرآن والسنة عبر الذاكرة والكتابة على مواد متنوعة كالجلود والعظام، ووضعت شروطاً صارمة

1- Jashaara Ashok (2004), *knowledge Management :An Integrated Apporoach FT* .

Prentice-Hall ,Financial Times, P.19

للتدوين مثل علم الرجال والإسناد لضمان موثوقية المعرفة، انطلاقاً من القيمة العليا للمعرفة الصحيحة في الإسلام.

من هذا الاستعراض التاريخي، نستنتج أن الاهتمام بإدارة المعرفة بجوانبها المختلفة - من تخزين وتنظيم ونقل - هو ممارسة إنسانية قديمة ترجع لجذور الحضارة الأولى.

والجديد في عصرنا الحالي هو التعامل مع المعرفة بوصفها قيمة استراتيجية ومورد جوهري لتعزيز القدرة التنافسية واتخاذ القرارات الدقيقة في المؤسسات.

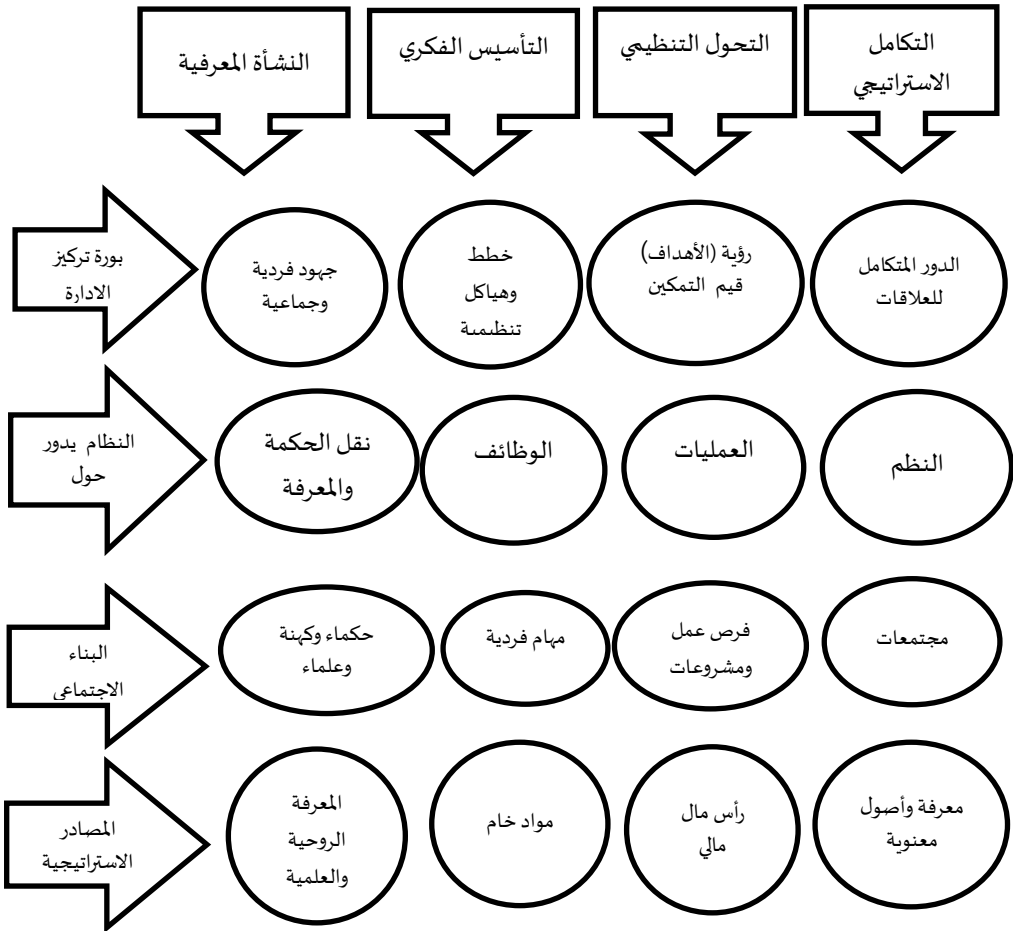
مرت إدارة المعرفة كتطور فكري بعدة مراحل، حيث بدأ الاهتمام بالعمليات المعرفية منذ ثلاثينيات القرن الماضي. لكن المصطلح نفسه "إدارة المعرفة" استخدم لأول مرة من قبل "دان مارشاند" في بداية الثمانينات، دون أن يصفها كعمليات محددة¹.

شهدت إدارة المعرفة تحولاً جذرياً من التجاهل إلى الاعتماد الاستراتيجي، حيث بدأت رحلتها التطبيقية مع شركة "هيوليت باكارد" عام 1985. وبعد نجاحها، تبنتها المؤسسات الكبرى وأصبحت تخصص لها ميزانيات ملحوظة، كما في البنك الدولي عام 1999.

ومع التطور، اتسع نطاق إدارة المعرفة ليشمل جميع الوظائف المؤسسية وتحول إلى تخصص أكاديمي مستقل، وأصبحت ركيزة أساسية لمبادرات الأعمال الحديثة مثل التجارة الإلكترونية وإدارة العلاقات.

أ- تاريخ إدارة المعرفة: على ضوء هذا فإنه يمكننا أن نوجز تاريخ إدارة المعرفة في أربع مراحل أساسية كما في الشكل الموالي:

1-عمار صفر عبده محمد ، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2015 ، ص 133 .



شكل يوضح تطور عناصر إدارة المعرفة عبر مراحلها التاريخية.

ب- تعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management) : تعددت تعريفات إدارة

المعرفة تبعا لخلفية الباحثين الفكرية ورؤيتهم لإدارة المعرفة ومن هذه التعريفات ماييلي:

يعرف نوناكا وكونو إدارة المعرفة بأنها "فهم المنظمة الحقيقي لنفسها، وقدرتها على

السيطرة على المعرفة الموجودة لديها، وتعزيز ديناميكية تكوين المعرفة بتقديم الدعم المالي

والرعاية اللازمة، وأن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة¹. يرى "كيلى" أن إدارة المعرفة هي نهج تعاوني متكامل يهدف إلى تكوين وتنظيم واستخدام المعرفة التراكمية داخل المؤسسة. ويعتمد هذا النهج على توظيف خبرات الأفراد وفهمهم للمعرفة من مصادرها المختلفة لتحقيق أقصى قيمة ممكنة للمؤسسة²، وفي الاتجاه نفسه عرفت إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات واضحة المعالم، لاستغلال الموارد والقدرات المتوفرة للتوصل إلى إجراءات جديدة للتعامل مع التغيير". تُعرّف إدارة المعرفة بأنها العمليات والأنشطة التي تمكن المنظمة من توليد المعرفة واكتسابها وتنظيمها ونشرها. كما تشمل تحويل المعلومات والخبرات إلى ممارسات عملية تدعم اتخاذ القرار وتحسين الإجراءات والتخطيط الاستراتيجي. وتُعرّف أيضاً بأنها المعلومات المُعالَجة والمفهومة التي تُستخدم لحل المشكلات واتخاذ القرارات. كما تُمكن المنظمات من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة المحيطة. أما سكايرم، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، وجمعها، و تنظيمها، و نشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. فإدارة المعرفة هي مزيج من خبرة المؤسسة ووعمها بمختلف الممارسات والعمليات والمعطيات والمتغيرات، لتكوين واستقطاب واكتساب المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها في التعلم وتحسين الأداء والتغيير واتخاذ القرارات. فهي تشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا. ولما كانت إدارة المعرفة بهذا المعنى فإنها تهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما:

1-Nonaka, Ikujiro and Noboru Konno.(1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. Vol.40,No.3. P 54.

2- Keely, Edward J. (2004). Institutional Research as the Catalyst for the extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Pganning and Decision Making in Higher Education Organizations. PH. D.University. P 3.

1. جعل المؤسسة تقوم بأعمالها بذكاء لضمان بقائها واستمرارها في التميز.
 2. إدراك أفضل لقيمة أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري، وحسن استثمارهما.
- بالإضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتضمنة داخل الهدفين الرئيسيين السابقين، نذكر منها:

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها واستخدامها وتفعيلها وحمايتها.
- تسمح للمؤسسات بتحفيز القدرات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية.
- التكيف مع مختلف التغيرات بسرعة وبطريقة واعية تحفظ سير العمل دون تأخر أو ضعف جودة.

- تعزيز الاتصال والترابط بين مختلف هيئات وأفراد المؤسسة.
 - إثراء رأس المال الفكري للمؤسسة، من خلال الحلول المبتكرة لمختلف المشكلات.
- 2- الأهداف المتضمنة:

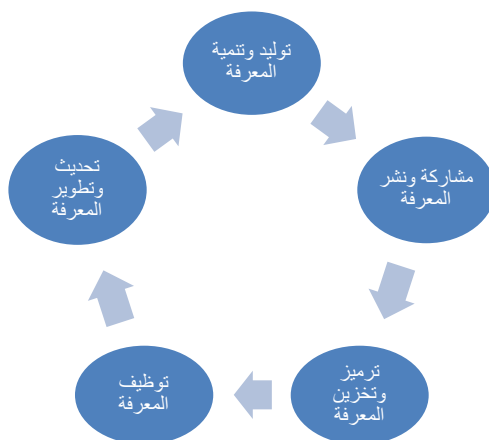
أ- عمليات إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة تتشكل من مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة، تمثل دورة حياة المعرفة وهي:

-توليد وتنمية المعرفة: تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة وتعتمد بالأساس على اكتساب المعرفة، وفهمها واستيعابها، وتضم هذه العملية الإجراءات التالية: الأسر Capturing، الشراء Buying، الاكتشاف Discovering، الامتصاص Absorbing، الابتكار Creating، والاكتساب أو الاستحواذ¹ Acquiring. إذ تفيد هذه العملية في توسيع المعرفة، بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من جهة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي² وهذا يعني أن المعرفة داخل المؤسسة تتولد من خلال الممارسة.

1-حفاظ زحل. إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري. دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس. الجزائر. 2017. 2018. ص 57

2- Nonaka, I & Takeuchi H, *The Knowledge – creating company : how Japanese creat the dyna of innovation*, op cit, PP 62-64.

- مشاركة ونشر المعرفة: تقوم المؤسسة بنشر المعرفة وأفضل الممارسات عبر وحداتها التنظيمية، وتشجع التفاعلات الاجتماعية لتحصيلها. ويعتمد نجاح إدارة المعرفة بشكل أساسي على تطور وتعميق ثقافة التشارك المعرفي الداخلي.
- ترميز وتخزين المعرفة: يتم تنظيم المعرفة وتصنيفها وتخزينها لضمان سهولة وسرعة الوصول إليها عند الحاجة. ويأتي هذا الإجراء لحماية المعرفة من الضياع، خاصة مع رحيل الموظفين، مما يحافظ على المورد المعرفي للمؤسسة.
- ب- توظيف المعرفة والاستفادة منها: يجب تحويل المعرفة المؤسسية إلى تطبيقات عملية لتحسين الأداء، بدلاً من احتباسها. وذلك عبر بنية تكنولوجية تدعم تحوّل المؤسسة من الإنتاجية إلى الإبداع.
- تحديث وتطوير المعرفة: تعد هذه العملية من عمليات إدارة المعرفة التي تبني عليها المؤسسات المتعلمة في عصر المعلوماتية¹، عن طريق البحث المتواصل والتطوير الدائم لمعالجة تقادم المعرفة. مما يعمل على تحقيق الإبداع الذي يزيد من كفاءة المؤسسة



شكل يوضح عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات. من إعداد الباحث.

1- المعلوماتية هي عمل المعرفة على المعرفة نفسها باعتبارها المصدر الرئيسي للإنتاجية. انظر:

Manuel Castells. *The Rise of the Network society*. Wiley Blackwell. 2000.

تُجرى عمليات إدارة المعرفة بواسطتها ولأجلها، وتشمل نشاطين أساسيين: إنتاج معرفة جديدة، والمشاركة في المعرفة القائمة. تربط بينهما علاقة تبادلية تتطلب فحصاً دقيقاً لضمان انسجامهما مع متطلبات المؤسسة وأنشطتها.

سادساً: ماهية التغيير: تواجه المؤسسات ضرورة التغيير المخطط لضمان بقائها ونموها في ظل التسارع التكنولوجي. يعتمد هذا التغيير على عمليات مدروسة تشمل السياسات والثقافة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا لتحقيق التكيف مع المتغيرات العالمية.

1-تعريف التغيير: تنقسم نظريات التغيير التنظيمي إلى مدرستين رئيسيتين بسبب تباين وجهات نظر الباحثين. تركز المدرسة الأولى على محتوى التغيير وأسبابه ونتائجه، بينما تهتم المدرسة الثانية بالعمليات الديناميكية لنشوء التغيير وتطوره¹، ونورد في هذا المقام بعض التعريفات كما يلي:

2-التغيير هو التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية

3-التغيير التنظيمي هو تحول في هيكل أو عمليات أو سلوكيات المؤسسة استجابة للمتغيرات المحيطة. قد يكون رد فعل للماضي أو تطلعاً مستقبلياً، وهو علاقة ديناميكية بين السبب والنتيجة².

4-التغيير هو: كل تعديل في أحد الأنظمة الفرعية تمكن ملاحظته من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام³، والتغيير هو: عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، حيث يشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل⁴.

1- Richard Soparnot,(2010), **Le management du changement**, vuibert, Paris, France, P 73.

2 -زيد منير عبيوي. إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الأردن. ط1. 2007. ص 53.

3- Pierre Colletterte, Gilles Delisle, Richard Perron. **Le Changement Organisationnel : Theorie et Pratique**. AGMV Marquis Quebec Canada. 2002. P 21.

4- أحمد بن عطاء الله الجهي. التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات. قرطبة للنشر والتوزيع. الرياض. ط1. 2011. ص7.

التغيير عملية ديناميكية متكاملة تنتقل بالمؤسسة من وضع إلى أفضل عبر تحولات استراتيجية وهيكلية وثقافية، وتهدف هذه العملية إلى الحفاظ على بقاء المؤسسة وتحسين أدائها وإنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

سابعاً: عناصر التغيير

1. **موضوع التغيير (The Subject of Change):** تتعلق مجالات التغيير داخل المؤسسة بالأجزاء الأساسية التي يجب تحويلها، وهي مترابطة بحيث أن التعديل في أحدها يؤثر على الآخرين. من أبرز هذه المجالات:
أ- الاستراتيجية: تعديل الرؤية طويلة المدى، أو الأهداف الاستراتيجية، أو نماذج العمل الأساسية.

ب- الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم خطوط السلطة والمسؤولية، أو إدارات الدمج والفصل، أو آليات إعداد التقارير.

ج- التكنولوجيا: استحداث أنظمة تقنية جديدة، أو أتمتة العمليات، أو ترقية البنية التحتية الرقمية.

د- الثقافة: تحويل القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة لتعزيز روح التعاون أو الابتكار.

هـ- السلوك: تغيير الأنماط السلوكية الفردية والجماعية للموظفين لتحسين الأداء أو خدمة العملاء.

2. **المُغيّر / قيادة التغيير (The Change Agent / Change Leadership):** يمثل قادة التغيير القوة الدافعة لعملية التحول، حيث تبدأ مسؤولياتهم من تشخيص الواقع وتحديد الحاجة للتغيير، ووضع الرؤية والاستراتيجية. كما يتولون حشد الموارد وتعبئة الدعم، بالإضافة إلى إدارة مقاومة التغيير والتعامل مع المعارضين.

3. **المؤيد للتغيير (The Change Supporter):** يمثل هؤلاء الأفراد أو الفرق حجر الأساس في تبني رؤية التغيير وتحقيقها، حيث ينشرون رسالته الإيجابية ويمثلون قدوة عملية في تبني المبادرات الجديدة. يساهم دعمهم المستمر بشكل فعال في خلق زخم إيجابي وتذليل العقبات خلال رحلة التحول.

4. **المحايد (The Neutral Party):** تمثل هذه الفئة الأفراد المحايدين الذين لم يتخذوا موقفاً واضحاً من التغيير، وغالباً ما يكون موقفهم ناتجاً عن عدم الفهم أو الانتظار. يُعد كسب تأييدهم هدفاً حاسماً لقادة التغيير، حيث يمكن تحويلهم إلى مؤيدين من خلال التواصل الفعال وتوضيح المنافع، بينما قد يؤدي إهمالهم إلى انضمامهم للمعارضين.

5. **المقاومة (The Resistance):** يمثل المعارضون أفراداً أو جماعات يرفضون التغيير لأسباب مثل الخوف من المجهول أو الخسارة أو الارتياح للوضع الراهن. تتراوح أساليب مقاومتهم من السلبية كالتيغيب إلى النشطة كالتشكيك العلني، بهدف إفشال المبادرة أو تشويه سمعتها.

6. **مقاومة المقاومة (Counter-Resistance):** إدارة المقاومة هي استراتيجية استباقية تهدف لتحديد تهديد المعارضين عبر التواصل المكثف لتوضيح منافع التغيير، والتشاور لفهم مخاوفهم. قد تشمل أيضاً تقديم تدريبات، إجراء تعديلات طفيفة، أو تطبيق حوافز وعواقب لضمان الالتزام.

ثامناً: الأسباب الدافعة للتغيير: إن إمعان النظر والتحليل في عملية التغيير يقودنا إلى تحديد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى القيام بالتغيير، وهذه الأسباب مهما كانت فهي تتعلق بسياق نشاط المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية.

أ- الأسباب الداخلية: تعد البيئة الداخلية للمؤسسة سبباً رئيساً في تنبيه الإدارة لضرورة إحداث التغيير في المؤسسة، فالأداء السيء، والإنتاجية المنخفضة، وصراعات الأفراد داخل المؤسسة هي مؤشرات دالة على وجود خلل ما في سير المؤسسة يتطلب حله وتغيير ما يجب تغييره.

كما أن حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المؤسسة التي يمكن تحديدها من خلال مؤشرات قياس الأداء وإدارة الجودة وإدارة المعرفة التي تضع أمام إدارة المؤسسة أهم ما لا يتلاءم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة، مما يتطلب إحداث التغيير في المؤسسة، ومن بين أهم الأسباب الداخلية التي تفرض التغيير في المؤسسة ما يلي:

- ❖ وجود استراتيجية جديدة: إذا تبنت المؤسسة استراتيجية جديدة تتضمن أهدافاً أو رؤية مُحدثة، فإن الهيكل التنظيمي الحالي يصبح غير قادر على مواكبة هذه التغييرات، مما يستلزم إجراء تعديلات تنظيمية لضمان التوافق والفعالية.
- ❖ نظام التسيير: التغيير في فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل يجبر المؤسسة على التغيير بما في ذلك التغيير في الطاقم الإداري.
- ❖ الأتمتة الإدارية: إن إدخال أجهزة ومعدات جديدة قصد أتمتة العمليات والنشاطات يؤدي بالمؤسسات إلى إحداث تغييرات جمة في كل ما يتعلق بتلك العمليات والنشاطات.
- ❖ الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي: يؤدي عدم رضا العاملين إلى انخفاض أداء المؤسسة، مما يدفع مسؤوليها لتشخيص الأسباب وتنفيذ تغييرات فعالة لاستعادة حيوية وإنتاجية الموظفين.
- ❖ ضغوط النمو: كلما نمت المؤسسة توجب عليها التغيير، وكلما أرادت المؤسسة النمو والتطور تطلب منها التغيير لتحقيق هدف النمو والتطور.
- ❖ التكوين والتدريب أو استقطاب موظفين جدد
- ب- الأسباب الخارجية: تتطور المؤسسة وتتغير متأثرة بالتغيرات الحاصلة في بيئتها، لذلك يلعب التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة دوراً كبيراً في دفع المؤسسة نحو التغيير. وأهم القوى الخارجية الدافعة للتغيير ما يلي:
- ❖ البيئة الاقتصادية: يقصد بها التغيرات الاقتصادية التي تؤثر في المؤسسات وإدارتها، مما يجعل المؤسسات تتبنى التغيير كخيار استراتيجي للتكيف مع التحولات الاقتصادية الحاصلة.
- ❖ البيئة السياسية والقانونية: التغيرات التي تتعلق التوجه السياسي للبلد ونظام الحكم فيه، ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على القوانين والتشريعات التي تصدر في مختلف المجالات، وأي تغير في هذه البيئة فإنه يلزم المؤسسات بتغييرات عديدة داخلها استراتيجياً أو تشغيلياً.

❖ **البيئة الثقافية والاجتماعية:** تمثل الثقافة المؤسسة :القيم والعادات التي تحكم بيئة العمل، وأي تغيير فيها يدفع الإدارة إلى تعديل ثقافة المؤسسة لمواكبة التحولات الاجتماعية والمحيطية.

❖ **البيئة التكنولوجية:** تُعد التكنولوجيا المحرك الرئيس للتغيير في عصرنا، حيث تفرض وتيرة تطورها السريعة على المؤسسات تحديث هياكلها وعملياتها لتصبح رقمية وأوتوماتيكية. لذا يجب على المؤسسات دراسة بيئتها باستمرار للتكيف مع هذه التغيرات لضمان بقائها ونموها.

تاسعا: أنواع التغيير: إن عملية التغيير عملية حيوية وحساسة تتطلب فهما دقيقا لأنواع التغيير، إذ أن التغيير يتخذ أنواعا متعددة يمكننا تصنيفها وفق الشكل الآتي:

1-**التغيير المتدرج والتغيير السريع:** التغيير المتدرج يكون بصورة بطيئة ويأخذ فترات زمنية طويلة أو قصيرة، وأما التغيير السريع فإنه يتم دفعة واحدة بصورة فجائية، وتكون آثاره ظاهرة حيث قد يؤدي إلى انقلاب شامل في استراتيجية المؤسسة.

2-**التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** التغيير الجزئي يطال جانباً محدداً مثل الآلات، بينما الشامل يمس كل المجالات. ويجب أن يُتبع الجزئي بالشامل لتجنب عدم التوازن في المؤسسة.

3-**التغيير المخطط والتغيير التلقائي:** التغيير المخطط هو إجراء مدروس يهدف إلى تعديل محدد في المؤسسة بناءً على خطة زمنية وتقدير للتكاليف والمنافع. بينما التغيير التلقائي يكون ردة فعل على ظروف مفاجئة دون خطة مسبقة، لكنه لا يحدث دون تحديد مساره.

4-**التغيير المادي والتغيير المعنوي:** يقصد بالتغيير المادي تغيير معدات التكنولوجيا وغيرها من التجهيزات الملموسة التي تؤثر في العمليات ونشاطات المؤسسة، بينما يشمل التغيير المعنوي كل ما يتعلق بالجانب النفسي والاجتماعي، وهنا تجدر الإشارة إلى حتمية التناسب والتكامل بين النوعين حتى تكون النتائج جيدة.

عاشرا: مجالات التغيير: بالنظر إلى أن مجالات التغيير متعددة فإن المختصين قد اختاروا تصنيفات مختلفة لهذه المجالات، وقد اخترنا من بين تلك التصنيفات ما يلي:

- 1- التغيير الهيكلي: التغيير الهيكلي يعامل المؤسسة كمجموعة من الأجزاء الوظيفية التي يعاد تشكيلها لتحسين الأداء. يتضمن ذلك عمليات مثل الاندماجات وتصميم الوظائف لتتناسب مع العاملين، ويُعرف أيضاً بالتغيير الوظيفي¹.
- 2- تخفيض التكلفة: حيث تركز هذه البرامج على إنهاء النشاطات غير الأساسية أو على تطبيق الطرق الأخرى لتخفيض تكلفة العمليات، خاصة تلك التي كانت تكاليفها في الفترات السابقة مرتفعة ويمكن الضغط عليها أكثر في أوقات الأزمة².
- 3- التغيير الاستراتيجي: يهتم بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة نحو المستقبل، بمعنى آخر فهو يهتم بالرؤية الاستراتيجية، التي تشمل الأهداف، الرسالة، الفلسفة المشتركة عن النمو والابتكار³.
- 4- التغيير الثقافي: تركز هذه البرامج على الجانب الإنساني للمؤسسة والطريقة العامة التي تنفذ بها المؤسسة العمل أو العلاقة بين الإدارة والموظفين، ويعد التحول من إدارة الأمر والسيطرة إلى إدارة المشاركة مثلاً على التغيير الثقافي
- 5- تعديل العمليات: تركز على تبديل الطريقة التي تنفذ بها الأشياء، وتهدف عملية التغيير عادة إلى تسريع العمليات وزيادة فعاليتها وجعلها أكثر موثوقية وأقل تكلفة⁴.
- 6- التغيير التكنولوجي: تقوم الإبداعات التكنولوجية بإدخال التغييرات في الحياة الاجتماعية وطرق العمل، وهي عملية مستمرة، وتتمثل في المعلومات والأساليب التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في النظام إلى مخرجات، وهو لا يقتصر على المعدات والآلات، بل يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي في التكنولوجيا.

-
- 1- عبد الرحمن أحمد توفيق، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص: 147.
 - 2- وسام عبد محمد رشيد، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والعمليات وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1، ص 289.
 - 3- سعد علي حمود، الإدارة الاستراتيجية: المنافسة في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2016، ط3، ص 334.
 - 4- نضال عبد المجيد اللوح، إدارة الجودة الشاملة والتميز: مفاهيم وتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ط1، ص 215.

7-أهداف التغيير: إن التغيير المدروس والمخطط له يحقق للمؤسسة جملة من

الأهداف يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ-رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق مستوى متقدم من الدافعية للعمل من خلال تحسين التواصل والتعاون بأساليب علمية وعملية سهلة وواضحة.

ب-تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للتجهيزات المتاحة، والطاقة، ورأس المال واستثمارها استثمارا محكما ورشيدا.

ب-التخلص من البيروقراطية وما يلحقها من الفساد الإداري، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج-زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها، وذلك بتغيير سلوكيات الأفراد العاملين بها، مما يسمح لها بالبقاء والتطور والنمو.

د-تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت وجهد. و-الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يسهم في تحسين القدرة التنافسية وكسب رضا المتعاملين.

ولذلك كان من المهم جدا أن تطور كل منظمة من أساليب عملها وتجهيزاتها ومواردها المادية والبشرية من أجل التكيف مع بيئة العمل والتعامل معها بطريقة فعالة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة وتنمية كفاءة المؤسسة في إطار ما يسمى "المنظمة المتفاعلة"¹

8-إدارة المعرفة كألية لإحداث التغيير التنظيمي: تُعد إدارة المعرفة أداة محورية

للتغيير في المؤسسات، حيث تمكنها من اكتشاف قدراتها الكامنة وتطوير هياكل عملها للتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، وهذا يمكنها من تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي، كما تتحكم المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة في التغيير بشكل استباقي ومخطط، بعكس تلك التي تستجيب له بشكل رد فعل.

حادي عشر: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي: توجد علاقة

تكاملية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، حيث أن التغيير الناجح يعتمد على المعرفة

1- Morgan. G. (1983). *L'image de l'organisation*. Traduit par Solange Chevrier_voue et Michel. (4eme edition, Ed). Paris : Esaka edition. P 38.

الدقيقة بالمشكلات الداخلية والفرص الخارجية التي توفرها إدارة المعرفة. وفي المقابل، تحتاج إدارة المعرفة إلى بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير لتحقيق أهدافها بشكل فعال. ويمكن توضيح هذه العلاقة التفاعلية التكاملية بين إدارة و التغيير التنظيمي، من خلال أن المؤسسة التي تُنمّي معارفها بشكل مستمر تخلق ديناميكية دائمة للتغيير، لأن المعرفة تتطور عبر تفاعلها بين الأفراد والفرق، مما يؤدي إلى تحديث الهياكل والإجراءات والسياسات التنظيمية بصورة مستمرة كما بري نوناكا وتاكيوشي¹.

وفي ذات السياق المنهجي يؤكد دافنبورت وبروساك (Davenport & Prusak) أن إدارة المعرفة تمكّن المؤسسة من "رؤية ما لا يُرى"، أي التعرف على الفرص والمخاطر قبل حدوثها، وبالتالي توجيه التغيير نحو تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة².

إدارة المعرفة ليست مجرد أداة تقنية، بل نظام إداري استراتيجي يعتمد على التفكير الجماعي والتعلم المستمر، مما يجعلها الأداة الأمثل لتحقيق تغيير تنظيمي مستدام.

1- دور إدارة المعرفة في تطوير الثقافة التنظيمية نحو التغيير: يرتبط نجاح التغيير بمدى تقبل الأفراد له، الذي يتطلب ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والتجريب وتبادل المعرفة. مثل هذه الثقافة تخفف مقاومة التغيير وتعزز الالتزام لدى العاملين.

تُسهم إدارة المعرفة في تحويل الثقافة التنظيمية من الجمود إلى التعلم، ومن السرية إلى المشاركة، ومن التلقين إلى الحوار، مما يُشكّل بيئة خصبة لإحداث التغيير الإيجابي³. فضلا عن ذلك فإن المعرفة أصبحت المورد الأساسي في المؤسسات الحديثة، وأي تغيير ناجح يجب أن ينبع من تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات عملية تُحدث قيمة مضافة في بيئة العمل⁴.

لا يقتصر الاستثمار في المعرفة على تطوير القدرات التقنية فحسب، بل يمتد لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تعيد تعريف العلاقات الهيكلية وتجعل العاملين شركاء حقيقيين في التغيير بدلاً من معارضيه.

1- نوناكا وتاكيوشي، شركة خلق المعرفة، دار المعارف، الرياض، 2005، ص. 112.

2- دافنبورت وبروساك، المعرفة العاملة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2003، ص. 73.

3- مطبعة جامعة أكسفورد، 2011، ص. 54. Knowledge Management and Organizational Change.

4- بيتر دركر، الإدارة في عالم متغير، دار المعرفة، بيروت، 2002، ص. 89.

2- إدارة المعرفة كأداة لإعادة تصميم العمليات التنظيمية وتحسين الأداء: تُسهم إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال اكتشاف وتوثيق أفضل الممارسات وتحليلها ونشرها في الأقسام، يؤدي هذا إلى توفير الوقت، تحسين الجودة، وتقليل الأخطاء - وهي جميعاً مؤشرات على نجاح التغيير التنظيمي.

ومن هنا تصبح إدارة المعرفة هي الإطار المفاهيمي الذي يربط بين التعلم التنظيمي والأداء، إذ أن تحويل المعرفة إلى أداء فعال يؤدي إلى تغيير دائم في السلوك المؤسسي¹.
إذ أن التغيير لا ينجح إلا إذا استند إلى معرفة مؤسسية تراكمية تُوجّه القيادة في كل مراحل التحول، من التشخيص إلى التنفيذ إلى التثبيت².

تُترجم إدارة المعرفة فلسفة التغيير إلى واقع من خلال تحويل المعلومات إلى قرارات، والخبرات إلى سياسات، والمعارف إلى ممارسات جديدة. فهي لا تُحدث التغيير فحسب، بل تضمن استمراريته أيضاً

الختامة: تُعد إدارة المعرفة أداة استراتيجية حديثة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية المعقدة. من خلال عملياتها في توليد وتشارك وتطبيق المعرفة، تسهم في إحداث التغيير التنظيمي وتوجيه الأداء نحو التميز والاستدامة.

أوضحت الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة، حيث تمثل الأخيرة الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التخطيط واتخاذ القرار، كما تشكل الرابط الحيوي بين مكونات الثقافة التنظيمية المختلفة.

تتجاوز إدارة المعرفة مجرد نقل المعلومات إلى بناء نظام إداري مرّن يدعم التعلم التنظيمي والتحسين المستمر. ويرتبط نجاح التغيير التنظيمي بوجود بنية تحتية معرفية مناسبة وإدراك القيادة لأهمية استثمار رأس المال الفكري.

تطورت إدارة المعرفة من مجرد تجميع المعلومات إلى منظومة استراتيجية تسهم في إعادة هندسة المؤسسة ثقافياً وإدارياً، مما يجعلها أداة أساسية للتحول نحو منظمة ذكية قادرة على التعلم والتجديد.

نتائج المقال:

1- محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة المعرفة: المدخل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ط1، ص 93.

2- Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, 1996, p. 85

1. تشكل إدارة المعرفة الإطار الفكري، التقني والمنهجي المحرك لإدارة التغيير التنظيمي.
2. فعالية إدارة التغيير التنظيمي مرتبطة بمستوى فعالية عمليات إدارة المعرفة.
3. تسهم إدارة المعرفة في بناء الثقافة التنظيمية، وتؤثر الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة والثقة في نجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة.
4. إدارة المعرفة تحوّل التغيير من عملية استجابة ظرفية إلى سلوك مؤسسي دائم.
5. استثمار المؤسسات في رأس المال المعرفي يتيح لها التمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحولات البيئية.
6. التكامل بين التكنولوجيا والقيادة المعرفية يعزز سرعة اتخاذ القرار ويحد من مقاومة التغيير.

توصيات الدراسة

- . ضرورة إدماج إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات كخيار دائم للتطوير.
- . تشكيل وحدات أو إدارات مختصة بالمعرفة تكون مسؤولة عن جمعها، وتحليلها وتخزينها، وتوظيفها، وتطويرها.
- . ترسيخ الثقافة المعرفية وتعزيزها داخل المؤسسات من خلال برامج التدريب والتعلّم المستمر.
- . تطوير نظم معلومات ومعرفة متكاملة تدعم تبادل الخبرات واتخاذ القرار.
- . تشجيع القيادة على تبني نهج القيادة المعرفية (Knowledge Leadership) كمدخل لتوجيه التغيير.
- . قياس رأس المال المعرفي ضمن مؤشرات الأداء التنظيمي لتقييم فعالية التغيير.
- . دمج إدارة المعرفة في سياسات التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية لضمان استدامة التطوير.

المراجع:

أ- قائمة المصادر والمراجع العربية:

1. توفيق، عبد الرحمن أحمد (2010) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1.
2. الجهني، أحمد بن عطاء الله. (2011). (التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات . الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع. ط1.
3. حمود، سعد علي (2016) الإدارة الاستراتيجية: المنافسة في القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار وائل للنشر. ط3.
4. الخزرجي، ثريا عبد الرحيم والبارودي، شيرين بدري. (بدون تاريخ). اقتصاد المعرفة – الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ط1.
5. دافنبورت وبروساك (2003) المعارف العاملة. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
6. دركر، بيتر (2002) الإدارة في عالم متغير. بيروت: دار المعرفة.
7. رشيد، وسام عبد محمد (2014) الإدارة الاستراتيجية: المفهوم والعمليات وقضايا معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. ط1.
8. زحل، حفاظ (2017-2018) إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري – دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
9. عبوي، زيد منير (2007) إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ط1.
10. العتيبي، ياسر عبدالله (2007) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية – دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
11. عليان، ربيعي مصطفى (2015) إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1.
12. عمار، صفر عبده محمد (2015) نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. ط1.

13. اللوح، نضال عبد المجيد (2017) إدارة الجودة الشاملة والتميز: مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ط1.
 14. محمد عواد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1.
 15. نوناكا وتاكيوشي (2005) شركة خلق المعرفة. الرياض: دار المعارف.
 16. هلال، محمد عبد الغني حسن (2008) إدارة المعرفة: المدخل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ط1.
- ب- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية :

1. Badaracco, Joseph L., Jr. (1991). **The Knowledge Link**. Boston: Harvard Business School Press, U.S.A.
2. Buckley, P.J. and Carter, M.J. (2000). Knowledge Management in Global Technology Market: Applying Theory to Practice. **Journal of Business Chemistry**, Vol. 4, Issue 2, P 5-25.
3. Castells, Manuel. (2000). **The Rise of the Network Society**. Wiley Blackwell.
4. Colletette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2002). **Le Changement Organisationnel : Théorie et Pratique**. AGMV Marquis, Quebec, Canada.
5. Davenport, T. & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
6. Durcker, P.F. (1999). "They're Not Employees—They're People". **Harvard Business Review (HBR)**, Vol(77), No(1), P 15.
7. Jashaara, Ashok. (2004). **Knowledge Management: An Integrated Approach**. FT Prentice-Hall, Financial Times.
8. Jurgen, Kluge; Stien Wolfram and Litch Thomas. (2001). **Knowledge Unplugged the Mckinsey and Company Global Survey on Knowledge Management**. New York: Palgrave.

9. Katz, D. & Khan, R. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. N. Y.: John Willey & sons.
10. Keely, Edward J. (2004). **Institutional Research as the Catalyst for the extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations**. Ph.D. Dissertation, University.
11. **Knowledge Management and Organizational Change**. (2011). Oxford University Press.
12. Kotter, J.P. (1996). **Leading Change**. Harvard Business School Press.
13. Milko, Sarvary. (2000). Knowledge Management & Competition in the Consulting Industry. **Journal of**, Vol(2), No(2), P 112.
14. Morgan, G. (1983). **Limage de l'organisation**. (4eme edition, Ed). Paris: Esaka edition.
15. Nonaka, I. & Takeuchi, H. **The Knowledge—creating company: how Japanese create the dynamics of innovation**.
16. Nonaka, Ikujiro and Noboru Konno. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. Vol.40, No.3.
17. Richard, Soparnot. (2010). **Le management du changement**. Paris: Vuibert, France.
18. Schwartz, David. (2006). **Encyclopedia of Knowledge Management**. Idea Group Reference, USA.
19. Wit, B. D. and R. Meyer. (1998). **Strategy: Process, Context, Content, an International Perspective**, 2nd. Ed., International Thomson Publisher.

