

إدارة المعرفة كمدخل للتغيير التنظيمي بالمؤسسة

Knowledge management as an approach to organizational change in the institution

صغير جميلة^{1*}، رتيمة أسماء²¹ جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)،² جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)،

ملخص

بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسات، كان لابد من إدارة المعرفة كتوجه إداري يحسن من أدائها ويحقق لها التنافسية، في ظل عالم سريع التغيير يفرض عليها إحداث تغييرات بشكل متواتر، ومسايرة للتطور العالمي في مجال استثمار المعرفة من مرحلة توليدها إلى مرحلة استغلالها بفعالية، بتوفير البيئة الداعمة للأفراد على تبني أسلوب التفكير والإبداع والعمل الجماعي لتقاسم المعرفة. وهو ما جعل إدارة المعرفة كعملية أساسية للوصول إلى موارد معرفية، جوهر أعمال أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، ومفتاح حل مشكلاتها التي تعبر عن حاجة ماسة للتغيير. من هذا المنطلق تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كمدخل للتغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة. إدارة المعرفة. المؤسسة. التغيير التنظيمي.

Abstract

With the increasing interest in knowledge as a strategic resource for institutions, it was necessary to manage knowledge as an administrative approach that improves their performance and achieves competitiveness, in light of a rapidly changing world that imposes frequent changes, and keeps pace with global developments in the field of investing in knowledge from the stage of generating it to the stage of exploiting it effectively, by providing a supportive environment for individuals to adopt the style of thinking, creativity and teamwork to share knowledge. This has made knowledge management as a basic process for accessing knowledge resources, the essence of any institution's work, regardless of the nature of its activity, and the key to solving its problems that express an urgent need for change. From this standpoint, this research paper aims to highlight the importance of knowledge management as an entry point for organizational change.

Keywords Knowledge. Knowledge management. Organization. Organizational change.

في ظل تنامي المعرفة وتحولها إلى رأس مال أساسي تملكه المؤسسات ويقف عليه نجاحها وعنصرا محوريا لتحقيق الثروة الاقتصادية، كان لابد من التوجه نحو إدارة المعرفة كاستراتيجية تتبناها المؤسسات من أجل مواكبة التغيرات السريعة التي يعرفها العالم، حيث تسمح للمؤسسات بتحسين قدرتها على صنع القرارات الصائبة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة القدرة التنافسية، خاصة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتشجيع الإبداع، حيث تهتم إدارة المعرفة بالجانب الإنساني من خلال التركيز على تأسيس بيئة

وممارسات تساعد على تفعيل دور المعرفة، بتشجيع الأفراد وحفزهم على التعلم والابتكار، ومن ثم إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها بكفاءة وفعالية. فالمعرفة تعطي لمشروع المؤسسة قيمة بالمساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وتعود جذور إدارة المعرفة إلى نشأة مدرسة الإدارة العلمية مع فريدريك تاييلور وهنري فايول بالالتزام بالبحث العلمي في التخصص الوظيفي وتقسيم المهام وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وغيرها من المبادئ التي تنطوي على مضامين معرفية واضحة.

ولأن المؤسسات تحتاج إلى إحداث تغييرات متسارعة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها، فإن إحداث الانسجام مع هذه البيئة والتكيف معها يستوجب إدارة هذا التغيير بصورة فعالة من خلال تفهم دواعي التغيير وأساليب تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة والصائبة والتنبؤ بفرص نجاح التغيير. فالتغيير هو عملية اتخاذ قرارات لمواجهة مشكلات ما تتعرض لها المؤسسة، والذي يعتمد على توفر المعلومة عن الأوضاع الحالية والمرغوبة ووضع البدائل وتحليلها والمفاضلة بينها. هذه البدائل لا تأتي من فراغ وإنما يتم إنتاجها كمعرفة لحل مشكلات والتعامل مع مواقف معينة، وهذا يستوجب إدارة المعرفة بتوفير بيئة محفزة لذلك تدفع أفراد المؤسسة إلى المشاركة في ذلك، وتبني أسلوب التفكير والإبداع، ومن ثم توليد هذه البدائل كمعرفة ونقلها وتقاسمها ومن ثم تقييمها والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأفضل الذي هو حل للمشكلة المطروحة وهو قرار يذهب إلى التنفيذ. لذا فإدارة المعرفة ليست سلسلة من الإجراءات التي يمكن تطبيقها أو تضمينها بسهولة في نشاطات المؤسسة، بل هي تحول جذري في بيئة العمل، وتتطلب تغييرا عميقا في سلوكيات العمل والثقافة السائدة في المؤسسات، ويجب ألا ينظر إليها بأقل من ذلك. ولا تتوقف أهمية إدارة المعرفة في توفير البيئة الداعمة للتعلم والإبداع، وإنما أيضا تضعف من مقاومة التغيير الذي يعد مرحلة معتادة في عملية التغيير والذي يعود لعوامل تنظيمية أو سلوكية. من هذا المنطلق سنتعرض في هذه الورقة البحثية إلى الأساسيات المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، وأهمية ودور إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي وإنقاص مقاومة التغيير.

2. من المعرفة إلى إدارة المعرفة:

مع تعاظم دور المعرفة واعتبارها موردا للثروة، ومع التدفق المعرفي كان لابد من تنظيم هذه المعرفة وهو ما أدى إلى ضرورة نشأة إدارة المعرفة. لقد مرت إدارة المعرفة في نشأتها وتطورها بمراحل متعددة ساهمت فيها عوامل كثيرة. ويمكن إرجاع نشأة إدارة المعرفة فعليا إلى عاملين رئيسيين هما الاتجاه نحو تصغير المؤسسة من أجل تقليل التكلفة وتعظيم العائد، ولكن تبين فيما بعد أنه برحيل الموظفين ترحل معهم خبرات تراكت لديهم، وهو ما يعني فقدان المؤسسة جزءا من معرفتها. أما السبب الثاني فيرجع إلى التطور التكنولوجي المتسارع حيث أن التدفق الهائل للمعلومات جعل الأفراد والمؤسسات غير قادرين على السيطرة والتحكم في المعلومات وبالتالي الخوف من فقدانها وضياعها في عموميتها أو في تفاصيلها، وهو ما دعا إلى ضرورة إدارة المعرفة من أجل السيطرة على انفجار المعلومات، من أجل تجميعها وتنظيمها وتخزينها وتقاسمها وتطبيقها بفعالية. حيث

تهدف إدارة المعرفة إلى تبسيط وتعزيز بيئة المعرفة وتحسين عملية الحصول على المعرفة والحفاظ على المعرفة كأصل تنظيمي وزيادة الوصول إلى المعرفة التنظيمية.

1.2. مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة كمفهوم حديث توجهت إليه المؤسسات كتوجه إداري واستراتيجي في ظل اقتصاد المعرفة ليس مفهوماً بسيطاً، لذا تعددت تعاريفه. وإذا كانت المعرفة العلمية تتميز بـ " باستخدام أسلوب التفكير الذي يعتمد على قواعد المنهج العلمي في التعرف على الأشياء والكشف عن الظواهر، واستخدام الأسلوب الاستقرائي الذي يعتمد على الملاحظة المنظمة للظواهر، وفرض الفروض، وإجراء التجارب وجمع البيانات، وتحليلها وتفسيرها من أجل الكشف عن القوانين والنظريات التي تحكمها، والتنبؤ بالمستقبل، وصولاً إلى النظرية"¹ فإن إدارة المعرفة تعني بأنها " أي نشاط منظم يحسن من قدرة المؤسسة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاءها ونجاحها"³ كما تعني إدارة المعرفة بـ " تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة. ولذا فإدارة المعرفة " ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل"³

- من خلال التعاريف تظهر أهمية إدارة المعرفة ودورها في نجاح المؤسسات وإرساء مجتمع المعرفة في ظل التغيرات المتسارعة، وفي مجتمع أصبحت فيه المعلومة ومن ثم المعرفة الرأسمال الحقيقي الذي تعتمد عليه المؤسسات في بقائها واستمراريتها. حيث تشتق إدارة المعرفة أهميتها وأدوارها من أهمية الوظائف التي تؤديها والتي تظهر في الآتي:
- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

وتتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي بدونها لا تعني المعرفة شيئاً ولا تقدم إضافة للمؤسسة، والتي يمكن إجمالها تسلسلياً في الآتي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة وإبداعها، تخزين المعرفة، توزيع ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة.

2.2. عمليات إدارة المعرفة وتقنياتها:

ويمكن عرض هذه العمليات في الجدول الآتي حسب أصحابها⁴:

التعريف	الكاتب	عمليات المعرفة
01	Heisig & Vorbeck (2000)	تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

02	Skyme (2001)	أنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، تجميع المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، تقييم المعرفة.
03	Turban (2002)	إنشأؤ المعرفة، تحصيل المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة.
04	Luadon & Luadon (2003)	تحصيل المعرفة، انشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة.
05	Bouthillier & Shearer (2004)	تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة.
06	King (2009)	خلق واكتساب المعرفة، تنقية وخزن المعرفة، نقل ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة.
07	Ress(2010)	أسر المعرفة وخزنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها.
08	Selim & khalil (2011)	اكتساب المعرفة، خلق المعرفة، توثيق المعرفة نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.

كما تستخدم إدارة المعرفة تقنيات وأدوات متعددة في كل مرحلة من مراحلها والتي نجلها في الآتي⁵:

عمليات إدارة المعرفة	تقنيات إدارة المعرفة
توليد المعرفة	أدوات تأليف المحتوى مثل برمجيات تحرير النصوص والصور والصوت، وبرمجيات الوسائط المتعددة، وبرمجيات الجرافيك، وبرمجيات تحرير الفيديو
	أدوات اكتشاف المعرفة مثل برمجيات تحليل والتنقيب للبيانات المتوفرة في قاعدة البيانات
	أدوات إلتقاط المعرفة مثل برمجيات تحويل المعلومات في شكل مقروء آليا OCR والتي تعمل على تحويل المعلومات التي في شكل مطبوع إلى شكل آلي
تخزين وتمثيل المعرفة	تقنيات تخزين المعرفة مثل: مستودعات البيانات وقواعد البيانات
	تقنيات تمثيل العلاقات بين الموضوعات وربطها بالوثائق واسترجاع المعارف المحفوظة مثل: التكنسونومي والكشافات والنطولوجيا وتقنيات خرائط المفاهيم
تحويل المعرفة واستخدامها	برمجيات التحليل متعددة الأبعاد لمشاهدة البيانات بطرق رسومات متعددة.
	أدوات الاستعلام
	أدوات التنقيب عن البيانات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات
	أدوات تساعد على استخدام المعرفة واسترجاعها مثل: النظم الخبيرة

ونظم دعم اتخاذ القرار	نقل ومشاركة المعرفة
تقنيات الويب (مواقع التواصل الاجتماعي وأدوات التأليف التشاركي كالويكي، ومؤتمرات الفيديو، والمنتديات الإلكترونية)	

3. أساسيات في التغيير التنظيمي:

1.3. مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المؤسسة وتطورها. ويعبر عن " الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها، تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء. ويمكن أن يكون التغيير شاملاً، بحيث تمس عملياته المنظمة كلها مثل نشاطها، وهيكلها وثقافتها وتكنولوجيتها وجانبها النفسي والاجتماعي، أو قد تمس جزءاً أو جانباً من هذه الجوانب فقط" ⁶

والتغيير التنظيمي هو "إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وقد يكون التغيير استجابة لضغوط خارجية أو لهدف حل مشكلات ذاتية" ⁷

ويحدث التغيير تحت تأثير عوامل داخلية وخارجية. تعبر العوامل الداخلية عن ضغوطات تأتي من داخل التنظيم. وتتعلق عموماً بالمعلومة بحد ذاتها. حيث تكون المشكلة تنظيمية تتعلق بنقل المعلومات من قمة المستويات التنظيمية إلى أدناها. كما قد يكون المشكل سلوكياً يتمثل في عجز تلك الناقلة للمعلومات عبر كل المستويات في تحقيق الاتصال الفعال. كما أن التأخر في وصول المعلومات أو الفشل في اتخاذ القرارات يعتبر عاملاً إجرائياً يدفع إلى ضرورة التغيير التنظيمي، الذي يحدث عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات معينة تحتاج لاتخاذ قرارات. أما العوامل الخارجية للتغيير فتتمثل في تغيير الأوضاع التشريعية والسياسية، من حيث استحداث قوانين جديدة أو تعديل القديمة منها، أو تغيير في أنظمة العمل وعلاقاته. أو تغيير في الأوضاع والنظم الاقتصادية. كما يحدث التغيير نتيجة ظروف عامة تمس المجتمع كالثورات والحروب والتغيرات المناخية. وانطلاقاً من ذلك يتخذ التغيير أشكالاً عديدة هي:.

– من حيث الشمولية

- التغيير الشامل: ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه أي هو تغيير شامل لكل أجزاء المنظمة .
- التغيير الجزئي: ويتضمن إحداث تغييرات جزئية مثل تغيير الآلات والأجهزة.

– من حيث المضمون

- التغيير المادي: يشمل إحداث تغييرات في بيئة العمل المادية، مثل الوسائل أو الآلات والتكنولوجيا.
- التغيير المعنوي: هو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية.

– من حيث السرعة

- التغيير السريع: وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير وهو يحتاج إلى فترة زمنية سريعة.

■ **التغيير التدريجي:** هو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

2.3. استراتيجيات التغيير التنظيمي ومراحله:

يتم التغيير التنظيمي من خلال إتباع المؤسسة لاستراتيجيات معينة أهمها:

– **إستراتيجية العقلانية الميدانية:** وهذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بمشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

– **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. إذ يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التدريب

– **إستراتيجية القوة القسرية:** يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغليب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى

من هذا المنطلق تأتي أهمية **إحداث التغيير** بإتباع خطواته، التي تبدأ أولا بتهيئة مناخ المؤسسة للتغيير من خلال زيادة الشعور بالحاجة للتغيير بتحديد أسبابه ومبرراته، ثم تحديد مصادره، ليتم الانتقال إلى الخطوة الثانية للتغيير بتكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها. لتأتي أهمية إعداد رؤية واضحة للتغيير، والتي تعد البوصلة التي تجعل إجراءات التغيير تسري في مسارها السليم، كما أنها تجعل كل فرد من المشاركين في عملية التغيير في المدرسة يرى مدى الحاجة للتغيير بنفس الوضوح الذي يراه بها الآخرون. وبعد القيام بتهيئة مناخ المؤسسة للتغيير، تبدأ المرحلة الثانية منه وذلك بالتمكين والإحاطة بكل جوانب المؤسسة، من خلال أولا تحقيق التواصل للحصول على أفضل المكاسب.

وبعد التمكن والإحاطة بكل جوانب المؤسسة، تبدأ عملية تشخيص التمكين من ممارسة التغيير وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، بتزويد العاملين بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق الرؤية التي تمت صياغتها سابقا وهذا يسمح بإزالة العوائق والصعوبات التي تحول بينهم وبني التنفيذ العملي لرؤية التغيير

وفي المرحلة الأخيرة من عملية التغيير، والتي تتمثل في تنفيذ التغيير ومساندته ومنطلقها تنفيذ برنامج التغيير واستكمالها ليس هو نهاية المطاف، فيحدث أنه فور انتهاء البرنامج يعود أعضاء فريق التغيير إلى أعمالهم المعتادة، وينشغل قادة المؤسسة

بموضوعات ومشروعات جديدة، وبعد فترة تعود المؤسسة إلى مرحلة ما قبل تنفيذ التغيير، لذا فالفترة التالية لتحقيق مكاسب قصيرة المدى تعتبر في منتهى الخطورة إذ ربما يفقد فيها الكثيرون من قادة التغيير والمشاركون فيه تركيزهم وتنتابهم حالة من الاسترخاء الشديد، وبالتالي فإن للقادة دور الاستمرار في الضغط في اتجاه التحفيز والمحافظة على دافعية مرتفعة لدى العاملين المشاركين في التغيير من جهة وقياس ما يتم من تقدم بشكل دائم⁸

4. حاجة التغيير التنظيمي إلى إدارة المعرفة:

التغيير التنظيمي ليس عملية تلقائية وعشوائية وإنما هو عملية هادفة ومدروسة، من أجل زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، والانتقال من وضع سابق إلى وضع مرغوب فيه، حيث يركز التغيير عموماً على التغيير في الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية، أو التغيير في أنماط سلوك العاملين حتى تتكيف مع الأوضاع المستجدة. ولذلك فهو يحتاج إلى دراسة وتخطيط. وهنا يذكر دان كوهين " أنه من خلال تجربته ومقابلته لكثير من قادة المنظمات الكبرى، أن هؤلاء يعترفون بأن سبب فشل التغيير يكمن في البشر العاملين في المنظمة المراد إجراء التغيير فيها، فلماذا لا يراعون ذلك ويأخذونه في الاعتبار منذ بداية تفكيرهم وإعدادهم للتغيير؟ والإجابة ببساطة هي أن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد، ومن ثم فإنهم يركزون على الجوانب التقنية بدلاً من ذلك، ويتوقعون أن الأفراد العاملين سوف يتوافقون بصورة آلية مع هذه التغييرات"⁹

ولذلك فنجاح التغيير مرتبط بمجموعة من العمليات الإدارية ومنها إدارة المعرفة من أجل توفير القدر الكافي من المعرفة لإحداث التغييرات المطلوبة والصائبة، ومواجهة مقاومة التغيير التي يقوم بها العاملون وإشراكهم في عملية صنع التغيير، بتوفير بيئة محفزة للتفكير والمشاركة بالأفكار والاقتراحات في حل مشكلات المؤسسة. وذلك من خلال استثمار المعرفة الموجودة واستثمارها للبناء التحويلي للمؤسسة ويتحقق ذلك من خلال مواكبة مختلف التغييرات الخارجية، وابتكار أساليب لتحقيق التلاؤم والتجانس مع مختلف التغييرات الخارجية والداخلية، و تدعيم عمليات الإبداعات وتقليص مدتها، وتقديم التقارير والوثائق وتوفير الوسائل التقنية لخلق إبداعات جديدة.

وفي هذا الصدد نجلع عموماً دور إدارة المعرفة في إحداث التغيير التنظيمي في

الآتي:

– تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، حيث تتم هذه العمليات من خلال الأنظمة المعلوماتية التي تتميز بها إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تتيح فرصة تقييم المعارف وتصحيحها وحتى تحديثها.

– تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، ومنه فإدارة المعرفة تخلق جو من التفاعلات والاتصالات الفاعلة بين أعضائها.
 - تسهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة. ومنه توفر إدارة المعرفة الانفتاح على البيئة الخارجية ودراسة مكوناتها، وابتكار أساليب وطرق للتأقلم مع المحيط الخارجي.
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - توحد إدارة المعرفة الجهود داخل المنظمات من أجل الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 5. خاتمة**

إدارة المعرفة توجه وأسلوب إداري أفرزته التحولات الاقتصادية والتدفق المعلوماتي والتطور التكنولوجي، نشأت مع نشأة الإدارة العلمية التي تهتم بتطوير أساليب العمل والإنتاج، حيث أصبحت المعرفة عنصراً أساسياً في النمو الاقتصادي والتنظيمي. تهدف إدارة المعرفة إلى تقديم طريقة واضحة للتعامل مع التغيرات البيئية للمؤسسة التي على المؤسسة التماهي معها من أجل البقاء والاستمرارية في علم ميزته التنافسية الحادة، وهو ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسساتنا من أجل تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.

6- التهميش:

- 1- حسين عبد الحميد رشوان، 2008، نظرية المعرفة و المجتمع "دراسة في علم اجتماع المعرفة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008. ص11.
- 2- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، 2013، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 03، ص 243.
- 3- صلاح الدين الكبيسي، 2005 إدارة المعرفة، بغداد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص41
- 4- سبرينة مانع ، هاجر بوزيدي ، ديسمبر 2018، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. قراءة تحليلية في تجارب بعض الدول. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6 العدد 10 ، ص ص 255-256.
- 5- أبرار عاطف أصغر، سوسن طه ظليمي، نوفمبر 2022، تقنيات إدارة المعرفة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثالث والأربعون، ص 241.
- 6- جمال بن زروق التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق في إنجاحه، 2010، مجلة جامعة دمشق. المجلد 26 ،العدد 1 و 2 ، ص 408.

- 7- يوسف سعدون. 2005، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 04.
- 8- دان كوهين. 2009، أسس التغيير التنظيمي، أساليب وأدوات إدارة التغيير، دليل عملي وميداني، ترجمة معتز سيد عبد الله، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 230-254 .
- 9- دان كوهين، 2009، أسس التغيير التنظيمي، أساليب وأدوات إدارة التغيير، دليل عملي وميداني، ترجمة معتز سيد عبد الله، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 27-28.
- 10- محمد عواد الزيادات، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء ط1، ص 60.