

## فلسفة إدارة المعرفة بين النشأة والتطور

أ.د. سامي الكامل بركة

قسم الفلسفة - كلية الآداب بالزاوية

يشهد العالم اليوم ثورة من التغيرات المتسارعة، وموجة كبيرة من التطورات التي أثرت بشكل مباشر على مختلف مجالات الحياة، وتمثلت هذه التغيرات في التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والثورة المعلوماتية المتدفقة الناتجة عن تقنية المعلومات، وشبكة الاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والتكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى تضاعف المعرفة العلمية، وتناقص الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها، وهذا ما أدى إلى ظهور مجتمع المعرفة، ودفع المؤسسات إلى التفكير في كيفية الاستفادة المثلى من المعرفة واعتبارها عاملاً أساسياً في تقدم المؤسسات؛ لذلك فالمعرفة هي العمود الفقري للمؤسسات المختلفة، والوسيلة المعاصرة للتكيف والانسجام مع متطلبات العصر، والمورد المهم في تحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية المعاصرة كالعولمة والخصخصة، والثورة المعلوماتية والحداثة وغيرها، وهو ما جعل دول العالم تتسابق وتتنافس للحصول على أكبر قدر من المعرفة والمعلومات؛ لأن من يمتلك المعرفة يكون مؤهلاً لقيادة العالم والسيطرة عليه، وتوجيهه نحو مصلحته، والأقدر على الاختيار واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لذلك أصبحت القوة تكمن في الحصول على المعارف والمعلومات، والعامل الرئيسي في خلق التوازنات بين القوى الدولية المختلفة في النظام العالمي خلال هذا القرن.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم عوامل التطور في الوقت الحاضر، إذ استطاعت أن تطور مستوى الأداء في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية والبحثية بشكل خاص، نظراً لوجود ارتباط كبير بين إدارة المعرفة والأنشطة التي تقوم

بها المؤسسات التعليمية باعتبارها مؤسسات معرفية، فالمعرفة هي المحرك الرئيسي للمؤسسات، والوسيلة الإدارية التي من خلالها تستطيع المؤسسات أن تحقق الإبداع والتميز، والعامل الاستراتيجي للابتكار والإبداع وتوليد وتطوير الأفكار الجديدة، وخلق الثروة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات العلمية والاقتصادية.

وقد أدركت الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية يحقق لها الكثير من الفوائد، منها تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحقيق التنافس، لذلك فتبني فلسفة إدارة المعرفة بفعالية سيؤدي إلى تميُّز المؤسسات وقدرتها على اتخاذ القرارات المهمة التي تنطلق بالأبحاث العلمية والمناهج، وتقديم الخدمات الاستشارية بشكل أفضل.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على التعريف بفلسفة إدارة المعرفة وتطويرها، وأهميتها في إدارة المؤسسات المختلفة، كما يهدف إلى الإجابة عن بعض التساؤلات التي تتعلق بنشأة فلسفة إدارة المعرفة، منها ما مفهومها وأهدافها؟ ومراحلها ومبررات تطبيقها في المؤسسات ومتطلباتها؟ وأخيراً ما هي التحديات التي تواجهها؟ ولكي نجيب عن كل هذه الأسئلة سنسير وفق منهج وصفي تحليلي لتناول النقاط التالية:

### أولاً : مفهوم المعرفة في اللغة والاصطلاح:

يرجع أصل كلمة معرفة إلى اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ)، وعرفه يعرفه معرفة : أي علمه، فهو عارف، وعريف، وامرأة حسنة المعارف : أي الوجه (1).

وفي الاصطلاح فتوجد العديد من التعريفات منها:

1. مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (2).
2. الرصيد المكوّن من حصيلة البحث العلمي والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج للإنسان عبر الزمان (3).

3. مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام، وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بحالة معينة<sup>(4)</sup>.

4. إعادة بناء أجزاء المعلومات، وهي متغيرة في الطرق والأساليب، أو في ما يمتلكه الفرد من معلومات تنعكس بشكل مباشر على طريقة أدائه للنشاط الذي يمارسه بشكل واضح<sup>(5)</sup>.

#### ثانياً : نشأة فلسفة إدارة المعرفة:

يسعى الإنسان منذ القدم إلى البحث عن سبل العيش والعمل على الاستقرار، وقد اعتمدت حياته على البحث المستمر عن لقمة العيش خلال الصيد والزراعة وصناعة كل ما يحتاجه لضمان حياته وأمنه، وتطورت حياته من خلال تراكم المعارف والخبرات التي اكتسبها عبر السنين.

وتشكّل فلسفة المعرفة أحد الأسس المهمة التي تمثل تفكير كل فيلسوف، ولا توجد فلسفة إلا وتحتوي على موقف صاحبها من المعرفة، فالمعرفة أداة ووسيلة وغاية في الوقت ذاته، وبالمعرفة يزداد الإنسان ارتباطاً بالواقع، ويترسّخ وجوده على الأرض، فيعرف ذاته والعالم من حوله، ويعرف ربّه، وتحقق المعارف على هذا النحو يجعل الحياة أكثر سهولة، ويدرك الإنسان أنّ الحياة تتطوي على مبرّرات للوجود باستمرار، لذلك تبحث فلسفة المعرفة في مبادئ المعرفة الإنسانية، وطبيعتها ومصدرها وقيمتها وحدودها، والعلاقة بين الذات المدركة والموضوع، ومدى مطابقتها تصوراتنا لما هو مستقل عن العقل<sup>(6)</sup>.

ويعد مفهوم المعرفة من المفاهيم التي ظهرت منذ القدم، وتطورت بتطور الحياة وأساليب التعلم، بأنّ عمل حمورابي (1792. 1750 ق.م) على تأسيس أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين، وكانت تدرّس فيها جميع المعارف والعلوم في تلك الفترة، ودعى كنفوشيوس (551. 479 ق.م) إلى نشر المعرفة التي رأى أنّها الوسيلة الوحيدة للتقدم والنجاح على الأرض، وأنّ التسلح بالعلم أفضل من التزيّن بالحلي والجواهر<sup>(7)</sup>.

وقد اقترنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والفلسفة، ثم انتقلت إلى المعرفة الفلسفية التي بحثت الأشياء والحوادث والموضوعات وغيرها. أمّا اليونان ففلسفة المعرفة لديهم تمثلت في قدرتهم على التحليل، وهو ما ميّزهم عن البابليين والفرعنة الذين استخدموا معارفهم في وضع المباني الخالدة التي تعد من عجائب الدنيا، لكنهم لم يقوموا بتدوين هذه المعارف في نظريات يمكن الرجوع إليها كما فعل اليونانيون القدامى.

ومع ظهور الحضارة اليونانية تشكّلت ثقافة جديدة دعت إلى التفكير العقلاني الحر، ومهدّت بذلك الطريق إلى ولادة العلم النظري الذي أنتج الفلسفة، وساهم في تقدم العلم الرياضي. فالمعرفة حقل فلسفي قديم متجدد، وهي نتاج أعمال العقل الإنساني<sup>(8)</sup>.

وكان الفلاسفة اليونان أول من بحث في مسائل المعرفة، ومهدّ الطريق إلى ظهور العديد من الاتجاهات الحسية والعقلية في العصور المختلفة، وكان من رواد فلسفة المعرفة كلاً من: فيثاغورس ( 572 . 490 ق.م )، وهو أحد دعائم المعرفة وينايبعها، حيث اهتم اهتماماً كبيراً بالرياضيات، وكان يقدّس الرقم (10) لأنّه يمثّل الكمال<sup>(9)</sup>.

أمّا أفلاطون(427 . 347 ق.م ) فقد رأى أنّ المعرفة ترتقي بحياة الإنسان، وذلك من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة، واعتقد أنّ الإنسان دون معرفة لن يتمكّن من معرفة ذاته، لذلك قسّم المعرفة إلى أربعة أقسام هي: المعرفة الحسية: وهي أدنى أنواع المعرفة، المعرفة الظنية: وهي تتمثّل في الحكم على المحسوس ومقارنتها ببعضها ، والمعرفة الاستدلالية: وهي التي يتحصّل عليها العقل من خلال الجدل والفرضيات، والمعرفة اليقينية: وهي أرقى أنواع المعرفة، لأنّها تدرك المثل العليا<sup>(10)</sup>.

أما أرسطو فقد اهتم بالمعرفة الإنسانية اهتماماً بالغاً، وهو يرى أنّ الإنسان بطبعه يشناق إلى المعرفة، وأنّ المعرفة تبدأ دائماً من التجربة الحسية المباشرة، وتسير بشكل

متصاعد إلى المعرفة العقلية، ومن ثم المعرفة الحدسية، وذلك لأن الإدراكات الحسية تنقل إلينا المعطيات التي لا يمكن بدونها أن تقوم أيّة معرفة من الأساس<sup>(11)</sup>. وفي العصر الإسلامي حثّ الإسلام على العلم والمعرفة، فجردّ العقل من الأساطير والخرافات والجهل والتخلف، ودعا الإنسان إلى التفكّر واستعمال العقل والتدبّر في خلق الله، وشجّع على طلب العلم واكتساب المعارف المتعدّدة، وقد شهدت الدولة الإسلامية تطوراً في العلوم المختلفة، وانتشرت العلوم في كل أصقاع المعمورة، فبعد أن كانت المعرفة محتكرة من قبل الفلاسفة أصبح اكتساب العلم فريضة على كل مسلم، وأصبح الفقهاء مكلفون بنشر العلم في دور العلم والمساجد التي تستقبل الطلاب من كل مكان.

وقد وردت العديد من الآيات القرآنية التي تحث على ذلك منها : قوله تعالى : ﴿أَفْرَأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۚ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ سورة العلق، الآيات 1 . 5.

وقوله تعالى: ﴿الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ سورة الرحمن الآيات 4-5. وقوله تعالى : ﴿وَمَا أَوْتَيْنُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ سورة الإسراء، من الآية 85. وفي العصر الحديث فقد عرّف فرنسيس بيكون (1626.1561) المعرفة بأنها القوة، فالمعرفة بمفهومها الواسع ثروة حقيقية للأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الفاعلة التي بواسطتها تتمكّن المؤسسات من القيام بأنشطتها وبرامجها لتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية.

أمّا ديكارت (1596 . 1650) فيرى أنّ العقل وحده سبيلنا إلى المعرفة، وعن طريق الشك نتوصّل إلى أنّنا نفكّر، ووراء العقل والفكر نحن لا نعرف شيئاً، في حين رأى لوك (1632 . 1704) أنّ المعرفة ممكنة، لكنّها محدودة بحدود الحواس، ونحن لا نعرف شيئاً وراء الحواس، لذلك فسيلنا الوحيد إلى المعرفة هو العالم الحسي، وما فيه من وقائع تخضع لحواسنا. بينما اهتم كانط (1724. 1804) بالعلوم والرياضيات واتخذ منها نقطة انطلاق لتكوين نظرة فلسفية تنظّم المعرفة الإنسانية، حيث آمن

بالعقل وقدرته على توحيد الإحساسات التي تأتي من الخارج مبعثرة، ثم يصيغها ويحيلها إلى أمر أكثر معقولة وفهم.

أما برجسون (1859 . 1941) فقد رأى أنّ المعرفة ممكنة لكن في حدود الحدس، ووراء الحدس نحن لا نعرف شيئاً، فالحدس يوصلنا إلى معرفة تفوق المعرفة العقلية<sup>(12)</sup>.

وقد رد هيوم (1711 . 1776) كل معارفنا إلى التجربة التي تستند على مصدرين هما : الأفكار والإحساس، ورأى أنّ المعرفة تتكوّن من نوعين : الأول : العلوم الرياضية والمنطقية، وأسماها بالعلاقات بين الأفكار، والثاني : العلوم الطبيعية والأفكار العملية في حياتنا وأسماها بأمر الواقع<sup>(13)</sup>.

وقد طرأت الكثير من التغيرات والتعديلات أثناء تطور الفلسفة، وأصبحت المعرفة منذ كانت تحتل مكانة مرموقة، فاقت كل جوانب الفلسفة الأخرى، ومنذ ذلك الحين أصبحت الفلسفة تفكير في هذه المعرفة، أي معرفة المعرفة ؟.

من هنا أصبحت المعرفة نابعة من التجربة في واقعنا، وبالتالي فالقوة النابعة عن معرفة لا يمكن أن نفضلها عن معرفة القوة، ولهذا فالمعرفة المتقدّمة تهتم بالتعليم وتسخر إمكانياتها لإنشاء مؤسسات تعليمية لضمان تقدمها على بقية الدول الأخرى، حيث المنافسة على اكتساب عملاء يستهلكون ما تنتجه من صناعات<sup>(14)</sup>.

أمّا الفلاسفة المعاصرين فقد استفادوا من آراء هيوم وكانط، حيث رأى هايدجر (1889 . 1976) أنّ المعرفة تعني الدراية بشئ ما وإتقانه وكشفه لنا، لذلك فمعرفة الإنسان تكمن في الحصول على التقنية، وتطويعها اعتماداً على الفكر وتوجيهها لخدمة غايات وأهداف نبيلة، فالعلم والتقنية نوعان من المعرفة بالمعنى الواسع<sup>(15)</sup>. وأراد أرنست ماخ تأسيس أرضية صلبة للعلم مستنداً إلى الخبرة، حيث رأى ضرورة استبعاد التفسيرات الميتافيزيقية من سياق المعرفة العلمية، لذلك لا بد أن يبدأ العالم بوصف الوقائع والعمليات والتكنيك المستخدم حتى يستطيع أن يبدأ بداية حقيقية.

أمّا كارناب (1891 . 1970) فيرى أنّ أفكارنا العلمية تستند إلى قاعدة تجريبية ثابتة، هي المعطيات الحسية، فالمعرفة ترجع بشكل أساسي إلى التجربة، ولذلك فأبي فكرة لا تخضع للتجربة لا يمكن أن تكون علمية.

أمّا اينشتين فيرى أنّ الخبرة هي بداية ونهاية معارفنا، لذلك لا يمكن للعالم أن يؤسس نظرية لا علاقة لها بالتجربة، وبالتالي فالمعرفة العقلية وحدها لا تزودنا بفهم الواقع والتجربة، والمعرفة التجريبية وحدها لا تزودنا بفهم دقيق عن العالم، إذن لا بد من تآزر ما هو عقلي مع ما هو تجريبي؛ حتى يمكن تأسيس نظرية علمية دقيقة<sup>(16)</sup>. لذلك من الطبيعي أن يزداد الاهتمام بالمعرفة في العصر الحاضر، وبخاصة بعد أن ساهمت الثورة الصناعية وما حدث بعدها من تطورات تكنولوجية تمثلت في ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات التي أثرت بشكل مباشر على المجتمع، وأدت إلى ظهور الانترنت كأوسع وسيلة اتصال عالمية، مهّدت الطريق إلى تبادل المعرفة، لذلك فزيادة حجم المعرفة وتضاعفها بهذه السرعة ليس أمراً غريباً في هذا العصر الذي سُمّي بعصر المعرفة، حيث أصبحت المجتمعات فيه وكأنّها قرية صغيرة، وأصبح التركيز على الاقتصاد والتنافس في الإدارة<sup>(17)</sup>.

لقد تعاضد دور المعرفة وأسهمت نظم المعلومات في خلق تراكم معرفي، خاصة مع ظهور ظاهرة العولمة وانتشار المعرفة من خلال شبكة المعلومات، ونظم الاتصالات الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، حيث ازداد انتشار المعرفة، لذلك فقد شكّلت المعرفة ثروة حقيقية للبشرية، والتي تمكّنت من خلالها القيام بعدد الأنشطة، وحقّقت أهدافها بكل فعالية<sup>(18)</sup> وكل هذا أدّى إلى ما يعرف بنشأة إدارة المعرفة.

تعدّدت الآراء حول نشأة إدارة المعرفة، ومن تلك الآراء ما يلي:

1. الرأي الأول: أنّ بداية ظهور إدارة المعرفة كان في المؤتمر الأمريكي الأول سنة 1980م، وهو المؤتمر الذي فيه أصبحت المعرفة لها علاقة واضحة بهيكلية العمل حيث أشار ادوارد فرانسيوم إلى عبارته المشهورة (المعرفة قوة)، ومنذ ذلك الحين ولد حقل جديد سُمّي بهندسة المعرفة.

2. الرأي الثاني: أن إدارة المعرفة ترجع إلى سنة 1985م حين قامت إحدى الشركات الأمريكية بتطبيقها، لكن تلك الفترة تجاهلها الجميع، ولم يفتتحوها بها، وبخاصة أكبر سوق للأوراق المالية في العالم.

3. الرأي الثالث: أن أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة هو: (كارل ويج) سنة 1986م، ثم تطوّر هذا المفهوم، وفي سنة 1989م، بادرت الشركات الأمريكية إلى إدارة أصول المعرفة تكنولوجياً، ثم ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة في التسعينات من خلال الانترنت، وتزايدت الندوات والمؤتمرات العلمية عن إدارة المعرفة في النصف الأخير من التسعينات، حيث بدأ الاهتمام بشكل عملي وأكاديمي فتنبّت العديد من الشركات والمنظمات مفهوم إدارة المعرفة، ثم خصّص البنك الدولي سنة 1999م 4% من موازنته السنوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة.

4. ورأى فريق آخر: أن ظهور إدارة المعرفة يرجع إلى (دون مارشاند) في أوائل الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها آخر مرحلة من الفرضيات التي تتعلّق بتطور تقنية المعلومات، وقد ساهم العديد من المهتمين بالإدارة في نشأتها وتطورها، نذكر منهم (دروكر) الذي تنبأ بأهمية المعلومات والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية، والتحوّل من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي، والنظر إلى المعرفة بأنها أداة حاسمة في توليد القوة، ورأى أن العمل الإداري النموذجي سيكون قائماً على المعرفة عن طريق اكتسابها واستحواذ الموظفين عليها وتبادلها بينهم، وأن المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تهيمن على الاقتصاد في المجتمع ستكون من صنّاع المعرفة<sup>(19)</sup>.

وتعدّدت التعريفات حول فلسفة إدارة المعرفة، حيث تم تعريفها بالآتي:

1. الإدارة التي تعمل على مدى امتلاك الأفراد للمعارف في عقولهم، وجمع وتنظيم السجلات والوثائق بطريقة تسهيل استخدامها والمشاركة فيها بين أعضاء المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء، ونجاح العمل بأفضل الأساليب وأقل التكاليف<sup>(20)</sup>.

2. العمل من أجل زيادة كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب ارتباط أفضل العقول مع بعضها من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي<sup>(21)</sup>.

3. العمليات التي تساعد المؤسسات والمنظمات للحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل الخبرات الضرورية إلى الأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>(22)</sup>.

4. الإدارة التي تهتم بتحديد معلومات ومعارف المؤسسة، وتحصل عليها من مصادرها المختلفة، وتقوم بحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها<sup>(23)</sup>.

وترجع فلسفة إدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي، حيث حظيت المعرفة باهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين من جهة، وعلماء التقنية والباحثون عن التقدم التكنولوجي من جهة أخرى، وقدّم (بروساك) أهم الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة بالآتي:

1. التطور والتقدم التكنولوجي السريع، وتقنيات صناعة الأجهزة الإلكترونية.
2. التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات، واكتشاف شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت).
3. الانفتاح على السوق العالمية وعولمة التجارة وازدياد حدّة المنافسة، وظاهرة العولمة بمجالاتها المختلفة<sup>(24)</sup>.

ويشير بعض الباحثين إلى أنّ نشوء إدارة المعرفة جاء نتيجة بعض المبادرات الإدارية منها:

أ. إعادة هندسة العملية الإدارية: وتتمثّل في إعادة تصميم الأعمال من أجل تحسين الجودة والخدمة.

ب. إدارة الجودة الشاملة: وتتمثّل في الأسلوب المتبع في قيادة المؤسسة من التحسين المستمر في الأداء على المدى البعيد، وتعرف بأنّها فلسفة إرشادية من أجل التحسين

المستمر للمؤسسة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية، واستخدام المصادر البشرية للوفاء باحتياجات المستهلك.

ج . إدارة المعلومات: تتمثل في الاهتمام بضمان الطرق التي توصلنا إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية وتخزينها ونقلها إلى المحتاجين لها<sup>(25)</sup>.

د . المنظمة المتعلمة: تتمثل في أهمية تغيير نمط تفكير العاملين، وتحقيق التعلم الجماعي للوصول إلى النتائج المرغوبة، ويعرّف (دافت) المنظمة بأنها المؤسسة التي يحدد فيها العاملون المشكلات، ويقوموا بحلها بما يجعل المؤسسة قادرة على التجريب والتغيير والتحسين باستمرار لزيادة قدرتها على النمو والتعلم<sup>(26)</sup>.

أمّا الأسباب التي أدت إلى ظهور فلسفة إدارة المعرفة فيمكن إجمالها في الآتي:

1. ازدياد دور المعرفة في نجاح المؤسسات في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
2. عولمة الاقتصاد وسرعة انتقال المعلومات عن طريق التكنولوجيا الحديثة.
3. قدرة التقنيات الحديثة للحصول على المعلومات والمعرفة فاقت قدرة العامل على استيعابها.
4. ازدياد وحدة المنافسة بين المؤسسات وازدياد الاكتشافات الجديدة، والمتسارعة في مختلف المجالات.
5. التغيرات السريعة في اتجاهات أذواق العملاء جعلت الإدارة التقليدية لا تستطيع مواكبة التغيرات.
6. اتساع مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع<sup>(27)</sup>.

**ثالثاً : أهمية فلسفة إدارة المعرفة:**

تعد إدارة المعرفة من أهم الفلسفات الحديثة في الإدارة، ومن أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً في المجالات الإدارية والاقتصادية والفنية<sup>(28)</sup>، وترجع جذور إدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من ناحية، وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل من ناحية أخرى<sup>(29)</sup>، فالمعرفة هي الثروة الحقيقية للأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وهي الأداة التي من

خلالها يقوم المجتمع بأنشطته لتحقيق نموه وغاياته، وقوة المعرفة هي التي تميّز القرن الحالي عمّا سبقه من قرون ماضية، بصفاتها المورد الأكثر أهمية في هذا العصر، وتكمن أهميتها في اعتبارها لا تخضع لمشكلة الندرة، فالمعرفة مورد ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

ويمكن أن نجمل أهمية فلسفة إدارة المعرفة فيما يلي:

1. يعد تطبيق فلسفة إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
2. تعد عملية شاملة لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة، وتوجيهها لأهدافها بشكل مباشر.
3. تعزيز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بنظامها المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد نوعية المعرفة، وتوثيق المتوفر منها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الكبرى الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري.
6. تحفز إدارة المعرفة المؤسسات وتشجع القدرات الإبداعية من أجل خلق معرفة جيدة.
7. تسهم إدارة المعرفة في زيادة قيمة المعرفة ذاتها من خلال تركيزها على المحتوى.
8. تعمل إدارة المعرفة على تحفيز المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة.
9. توفر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية من خلال مساهمتها في توفير سلع وخدمات جديدة.
10. تسهم إدارة المعرفة في دعم الجهود للاستفادة من توفير إطار عملي لتعزيز المعرفة التنظيمية<sup>(30)</sup>.

وبناءً على ذلك فالمؤسسات تحيا على المعرفة، وتتزوّد من مصادرها المختلفة، فوجود المعرفة يساعدها على النمو والتطور، أمّا حين يتعدّد الحصول على المعرفة فالمؤسسات تتراجع وتتهار وتفقّد رصيدها المعرفي وتنتهي.

#### رابعاً : أهداف فلسفة إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة مؤشراً على وجود فلسفة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إعادة هيكلة المؤسسات التي تساعد في التطوير والتغيير من أجل مواكبة المتطلبات الأساسية للبنية الاقتصادية، وتزيد إيرادات المؤسسة ورضا العاملين بها وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي<sup>(31)</sup>.

وتهدف فلسفة إدارة المعرفة إلى الأهداف التالية:

1. تزويد المؤسسة بالدعم الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق أهدافها.
2. أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها وتطويرها.
3. خلق بيئة تشجّع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع المستوى المعرفي للآخرين.
4. تكوين مصدر واحد للمعرفة.
5. زيادة العائد المادي بتسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
6. تبني مبدأ الإبداع وتشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
7. تبسيط العمليات وخفض التكاليف.
8. تفعيل المعرفة والرأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
9. تحسين خدمة العملاء بواسطة اختصار الزمن في تقديم الخدمات.
10. المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
11. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها مع المؤسسات المناظرة لها<sup>(32)</sup>.
12. نقل المعرفة من عقول ملائكتها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
13. جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات.
14. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل<sup>(33)</sup>.

**خامساً : مبررات تطبيق فلسفة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:**

إنّ البنية الأساسية لمؤسسات التعليم العالي من أنسب البنيات لتطبيق فلسفة إدارة المعرفة، وهي البيئة الأكثر احتياجاً مقارنةً بغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك انطلاقاً من الدور الذي تلعبه في المجتمع، فمؤسسات التعليم العالي بمختلف كلياتها ومراكزها هي المسؤولة عن إعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً، وهي العنصر الأساسي لعمليات التنمية البشرية في المجتمع، وهذا يستلزم ضرورة تبني المفاهيم والرؤى الفلسفية والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء، لذلك فالبيئة الجامعية مناسبة جداً لتطبيق فلسفة إدارة المعرفة للأسباب التالية:

1. إنّ الجامعات تمتلك بنية تحتية ومعلوماتية حديثة مقارنةً بغيرها من المؤسسات الأخرى.

2. إنّ مشاركة المعرفة مع الآخرين تعد من الأمور الطبيعية بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب.
3. إنّ الوصول إلى المتطلبات التي يسعى إليها الطلاب في الجامعة، هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها.
4. إنّ إدارة المعرفة تعد أحد التقنيات التي تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل على الأداء<sup>(34)</sup>.

**سادساً : السمات الأساسية لفلسفة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:**

توجد العديد من الدراسات التي أجريت حول الميزات التي يمكن تحقيقها من تطبيق فلسفة إدارة المعرفة، نذكر منها:

1. عدم التقيد بالورق في الإدارة التعليمية، فكل المعاملات تصبح عن طريق البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.
2. عدم التقيد بالمكان، وذلك من خلال الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو.

3. عدم التقيد بالزمان، فقد أصبح الزمن الحقيقي هو أربعة وعشرون ساعة في اليوم، وثلاثمائة وخمس وستون يوم في السنة، خاصة مع اتساع الرقعة الجغرافية.
4. عدم التقيد بالنظم الإدارية الجامدة، فلا بد من تغيير النظم الإدارية القديمة بنظم حديثة تعمل على تدفُّق المعرفة بين أفراد المجتمع.
5. يصبح العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلَّق بوظائفهم والوظائف القريبة منهم.

6. العمل على تحسين العمل الداخلي، ممَّا يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
7. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء عملائها أفضل عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية.

8. تحسين الإبداع والتميز داخل المؤسسة، ممَّا يؤدي إلى رؤية الأمور بمنظور جديد.
9. يصبح العاملون أكثر وعياً وأكثر قدرة على التعاون فيما بينهم، وأكثر فهماً فيما يتعلَّق بطبيعة الخدمات<sup>(35)</sup>.

#### سابعاً : مراحل إدارة المعرفة:

تمر فلسفة إدارة المعرفة بالعديد من المراحل أهمها:

1. مرحلة الاهتمام بالمعرفة، وفيها يتم التعرف على أهمية دور المعرفة في أعمال المؤسسة.
2. مرحلة وعي المعرفة : وتمثل قدرة الإدارة على التمييز بين أشكال المعرفة.
3. مرحلة تحديد أصول المؤسسة : وهي التحول إلى خطوات عملية تحدّد ما تملكه المؤسسة من معرفة والنظر لها كأصول مهمة.
4. مرحلة تحقيق ميزة المعرفة : وتتمثّل في توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
5. مرحلة استدامة المعرفة : وفيها تكون المؤسسة قادرة على الحد من الروتين الذي يقف عائقاً أمام المبادرات الجديدة للأفراد، وإنشاء المعرفة التي تحقّق الاستدامة<sup>(36)</sup>.

## ثامناً : متطلبات تطبيق فلسفة إدارة المعرفة:

إنَّ المعرفة هي أحد الأدوات المهمة التي يتداولها الأفراد والمؤسسات فيما بينهم من أجل تحقيق المصالح المشتركة، لذلك ظهرت فلسفة إدارة المعرفة لتنظيم استخدام المعرفة واستغلالها بشكل جيد، وبرغم أنَّ الكثير من المؤسسات لا زالت تعمل على إدارة المعرفة بالشكل الأمثل، إلا أنَّ جهودها فشلت في ذلك ؛ لأنَّ هذه المؤسسات تفتقر إلى البنية التحتية القوية لتطبيق فلسفة إدارة المعرفة بشكل صحيح، ولا توجد بها المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، ولذلك فعمليات إدارة المعرفة ستظل ناقصة، وبالتالي من الضروري أن نفهم متطلبات تطبيق فلسفة إدارة المعرفة اللازمة لتشخيص المعرفة وتحويلها وتخزينها، وقد اتفق الباحثون على أنَّ تطبيق هذه الفلسفة يتطلَّب توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية بالمؤسسة، نذكر منها:

1. البيانات والمعلومات : وهي التي تم جمعها مع بعضها لتصبح مهمة للاستفادة منها، حيث يطلق الباحثون على العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (هرم المعرفة)، فالبيانات هي أساس المعرفة، ثم المعلومات وصولاً إلى الحكمة التي تشكِّل رأس الهرم<sup>(37)</sup>.
2. المعرفة الضمنية والصريحة : فالضمنية هي المعرفة المعقَّدة والمركَّبة والمتراكمة، أمَّا الصريحة فهي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين.
3. توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات، مثل الأجهزة والمعدات والبرمجيات والموارد المعرفية والمصادر الأساسية للحصول على المعلومات، أمَّا تكنولوجيا المعلومات فهي الاستخدام الأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أيسر الطرق للحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة<sup>(38)</sup>.
4. توفير رأس المال البشري : وهو العنصر الأساسي في فلسفة إدارة المعرفة، والذي يتوقَّف عليه نجاحها في تحقيق أهدافها.
5. التخطيط والتنفيذ : وهو من أهم الأسس في إعداد الاستراتيجية العامة.

6. أمن المعلومات : وهو يعني الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك<sup>(39)</sup>.

7. الثقافة التنظيمية : تتمثل في القيم والمعتقدات والأحاسيس السائدة بين العاملين داخل المؤسسة.

8. القيادة التنظيمية : هي القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، فلا بد للقيادي أن يتمكن من إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(40)</sup>.

إنَّ الغاية من تطبيق فلسفة إدارة المعرفة هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ برامج المؤسسة، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة لديها في الوقت المناسب، وتستثمر الفرص السانحة لتحقيق ميزة لها، أو تعمل على حل مشكلة قائمة، ولتطبيق فلسفة إدارة المعرفة توجد آليات مهمة يجب أخذها في الاعتبار، نذكر منها:

أ . التوجيهات: هي القواعد والإجراءات والتعليمات التي توضع لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ب . الروتين: وهو شكل الأداء، أو المواصفات المتعلقة بالعمليات التي تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم دون الحاجة للآخرين.

ج . فرق العمل: وهي الفرق التي تستخدم في المواقف التي فيها المهام معقدة، ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

تاسعاً : عناصر إدارة المعرفة.

لإدارة المعرفة عناصر مهمة يجب أخذها في الاعتبار، لأنَّ بدونها لا يمكن أن تسير إدارة المعرفة بشكل صحيح، أو أن تتجح في برامجها، ومن هذه العناصر:

1. التعاون: يتم من خلال الروح السائدة بين أعضاء الفريق، فتقافة التعاون تؤدي إلى

خلق التفاعل ورفع الروح المعنوية، وتحسين التواصل بين أفراد وأقسام المؤسسة.

2. الثقة: هي عنصر مهم مرتبط بالتعاون، وكل منهما يؤدي إلى الآخر، وهي تتمثل في إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض، وهذا يزيد من تدعيم إدارة المعرفة ونجاحها.

3. التعلم: هو اكتساب معرفة جديدة تساعد على اتخاذ القرار والتأثير على الآخرين.
4. اللامركزية : وذلك بتفويض اتخاذ القرار إلى الإدارات الوسطى والدنيا.
5. الرسمية: تتمثل في المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات بعملية القرار، والعلاقة مع العميل ضمن إطار المؤسسة<sup>(41)</sup>.
6. الخبرة الواسعة: هي الخبرة التي يمثلها العاملون في المؤسسة، وتمتد أفقياً في نفس المستوى الإداري، وهي متنوّعة وعميقة وتخصصية ومركّزة<sup>(42)</sup>.
7. الإبداع التنظيمي: هو القدرة على إيجاد القيمة والخدمات والأفكار خلال ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقّد<sup>(43)</sup>.

#### عاشراً : مصادر المعرفة:

هي المواد الأساسية التي تتبع منها المعرفة، وهي تنطوي على:

أ . المصادر الداخلية: وتتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول الموضوعات، وقدرتهم على الاستفادة من تعليم الأفراد والجماعات خلال المؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية والتعلم الصفي والحوار، وإجراء البحوث والتعلم بالعمل والخبرة وغيرها.

ب . المصادر الخارجية: هي المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة، وتتوقّف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في المجال، وتتمثّل في المكتبات الإلكترونية وشبكة التواصل الاجتماعي، وبراءة الاختراعات، ومراكز البحث العلمي، واكتساب المعلومات خلال التأمل، أو المدركات الحسية وغيرها<sup>(44)</sup>.

#### الحادي عشر: التحديات التي تواجه تطبيق فلسفة إدارة المعرفة :

هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق فلسفة إدارة المعرفة نذكر منها:

1. التحدي التقني: يتمثل في تصميم الأنظمة التقنية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على إدارة المؤسسات بشكل جيد.
2. التحدي الاجتماعي: يتمثل في كيفية تطوير المؤسسات التي تتشارك بالمعرفة مع غيرها، وتسهم في التنوّع الفكري لتشجيع الإبداع.

3. التحدي الإداري : يتمثل في كيفية خلق بيئة مناسبة تقيم المشاركة بالمعرفة.  
 4. التحدي الشخصي : وهو يستند إلى الانفتاح على أفكار الآخرين والتواصل معهم والرغبة في المعرفة والتعرف على كل جديد<sup>(45)</sup>.

#### الخاتمة:

نخلص ممّا سبق إلى الآتي :

1. تبني فلسفة إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد والمؤسسات، وزيادة القدرة على الانسجام مع التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع، والقدرة على الإبداع والابتكار وتوفير الاحتياجات اللازمة ؛ لتعزيز المعرفة والقضاء على فكرة الخوف من التغيير .
2. الاهتمام بتطبيق فلسفة إدارة المعرفة عن طريق المشاركة في شبكة المعلومات والعمل على تنمية قدرة العاملين على استخدام شبكة المعلومات، وكل ما يتعلّق بإيجاد المعرفة ونقلها ونشرها وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات يسهم في التطور الذاتي وخلق ثقافة مشجّعة لإنتاج المعرفة، وتهيئة البيئة على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات وتبادلها.
3. إنّ عمل الإدارة العليا للمؤسسة على دعم وتعزيز دور إدارة المعرفة يخلق بيئة مشجّعة على رفع الميزة التنافسية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين والارتقاء بهم، وتقديم الحوافز التشجيعية وتوفير أدوات التدريب وإزالة الصعوبات التي تعرقل انسياب المعرفة، ووصولها إلى الأفراد والوحدات الإدارية في المؤسسة.
4. إنّ زيادة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق فلسفة إدارة المعرفة من خلال الخبراء في المجال، يمكّننا من الاستفادة من المعرفة المتوفرة لدى الكوادر التي تعمل في المؤسسة، وكذلك القيام بحملات توعية للمستفيدين عبر وسائل الإعلام المختلفة، وتشكيل فرق عمل تشجّع العمل الجماعي المنظم، وتدعم المشاركة في عمليات التحسين والتطوير المستمر للخدمات.

5. إنَّ وضع استراتيجية واضحة لفلسفة إدارة المعرفة، والعمل على متابعتها والإشراف على تنفيذها وتعميمها يجعل المؤسسة منافساً قوياً في مجال إدارة المعرفة، لذلك لا بد من العمل على إعادة البناء الفكري والمهاري للعاملين واستثمار طاقاتهم المعرفية، وضمان حقوقهم وتوفير متطلباتهم التي تساعدهم على أداء مهامهم وتنمية معارفهم.

6. من أهم عوامل النجاح في المؤسسة الثقة بين العاملين والمؤسسة، وهذا يتم خلال تنظيم فعاليات تواصل، ولقاءات لتبادل الآراء والتجارب، ومعالجة المشكلات وتطوير العمل، لذلك فمن الضروري عقد لقاءات دورية بين الأقسام الأكاديمية لعرض التجارب المتميزة، وأساليب التدريس الجديدة، وتقديم المعلومات بشكل يجذب انتباه الطلاب، مع ضرورة توثيق ما يتم التوصل إليه من نتائج، وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه عند الحاجة .

التوصيات:

#### يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجّع العاملين على بناء منظومة إلكترونية متطورة للعمل واستخدام الحاسوب في كل الأعمال الإدارية. والتخلي عن الأعمال الورقية.
2. الاهتمام بالنشاط العلمي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس بالمؤسسة، وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لديه من خلال وضع خطة لتطبيق فلسفة إدارة المعرفة والتحفيز على الاهتمام بالتعليم الإلكتروني، وذلك بحوسبة المكتبات وإيصال الانترنت إلى مكاتب أعضاء هيئة التدريس من أجل التطوير وتحسين الخدمات.
3. ضرورة العمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات لحفظ كل المعلومات التي تم جمعها في المؤسسة حول المخرجات، وهذا يمكّنها من تحديد احتياجات سوق العمل، وتزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة، لذلك ينبغي الاهتمام بكل دعائم المعرفة والعمل على تفعيلها لخدمة المؤسسات التعليمية، وإنشاء مكاتب خاصة داخل كل مؤسسة.

هوامش البحث ومصادره:

- 1 الطاهر الزاوي، مختار القاموس، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1981، ص 417، 418.
- 2 غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة والمفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2007م، ص25.
- 3 عبد الفتاح المعري، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة، جامعة المنصورة، القاهرة، 2002م، ص 182. وأيضاً عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006م، ص 26.
- 4 رحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2008م، ص 66.
- 5 باجات، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، الرياض، 2003م، ص 146.
- 6 محمد قاسم، مدخل إلى الفلسفة، دار النهضة، بيروت، ط1، 2001م، ص 167.
- 7 WWW.google.com
- 8 يوسف أبو فاره، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004م، ص 12.
- 9 www.marefa.org
- 10 أنواع المعرفة عند أفلاطون 2013/2/23 م . www.iraq sb.blogspot.com
- 11 سامي الكامل، فلسفة العلو عند ياسبرز، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط1، 2010م، ص 70.
- 12 علي عبد المعطي، مدخل إلى الفلسفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص 312، 313.
- 13 إبراهيم مصطفى، الفلسفة الحديثة من ديكرت إلى هيوم، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الإسكندرية، 2000م، ص 235، 236.

- 14 www.wikipedia.org
- 15 مارتن هايدجر، كتابات أساسية، ج2، ترجمة إسماعيل المصدق، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2003م، ص177 . 202
- 16 ماهر عبد القادر، مشكلات الفلسفة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985م، ص135.
- 17 عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2004م، ص46 .
- 18 صلاح الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005م، ص5، 6 .
- 19 لميس منصور، إدارة الجودة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016م، ص39 .
- 20 علي الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2008م، ص26 .
- 21 غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، العدد 260، 2000م، ص124 .
- 22 علي السمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998م، ص17 .
- 23 علاء الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر ط1، 2010م، ص41 .
- 24 Prusak.larry.Knowledge Canit Manageid.New  
York.2000.P.13
- 25 إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان، 2007م، ص79 .
- 26 Daft.Organizatonal.Benaviar.Noel.Raymand.U.S.A.2001.P.40.

- 27 رشاد محمد، حسين محمود، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات، المجلة الأردنية، مجلد 8، العدد 1، 2004م، ص 83 .
- 28 ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2007م، ص 43.
- 29 عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط2، 2009م، ص 27.
- 30 صلاح الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42 .
- 31 ياسر الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 32 .
- 32 محمد الرقب، متطلبات تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011م، ص 89 .
- 33 محمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط6 " 2008م، ص 60 .
- 34 نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011م، ص 55 .
- 35 هيثم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، عمان، ط1، 2005م، ص 35 .
- 36 عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، 2005م، ص 127 .
- 37 عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2004م، ص 26 .
- 38 عامر فندياحي، علاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2005م، ص 30.
- 39 ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، 2008م .

- 40 صالحه عيسان، جيهة العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، البصائر، الأردن، مج 12، العدد 1، 2008م، ص 68 .
- 41 محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 89 .
- 42 عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دراسات للنشر، عمان، 2010م، ص 37 .
- 43 محمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 64 .
- 44 Marquardt.Michael.Building the Learning Organization.Mastring the 5 Elements for Corporate Learning U.S.A Blat Publishing Company.2002.P.47
- 45 غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 342 .