

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية

The requirements of knowledge management's implementing in businesses

أ.دريس نريمان

narimane_univsetif@yahoo.com

د.قرارية ريمة

krariarima@gmail.com

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة - سطيف 1 -

المخلص

تعاظم الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، لاسيما بعد ادراك أهمية المعرفة بوضعها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسات ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة. ولتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يجب فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة وهي كالتالي: الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، القيادة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات

والاتصال.

Abstract:

The growing interest about the concept of knowledge management in many developed economies and developing countries alike, particularly, perceiving the importance of knowledge as an important asset at the achievement of businesses' foals and its role at the transition into knowledge based-economy which is depending on the immaterial and intangible assets rather than the tangible ones. In order to achieve the succession at knowledge management's implementation its first important to understand and provide the necessary requirements or what is known as the knowledge management's infrastructure which is related to organizational culture, human resource, leadership, information and communication technology's infrastructure.

Key words: knowledge management, organizational culture, leadership, information and communication technology, human resources.

المقدمة:

يتميز الاقتصاد القائم على المعرفة بازدياد الطلب على الخبرات والمعارف لذلك تواجه المؤسسات تحديات تحويل المعرفة إلى مكاسب مالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يتم تحقيق النمو وتوليد القيمة في الاقتصاديات الصناعية عن طريق تراكم الأصول الثابتة والأصول الملموسة المقاسة كرأس المال المستثمر. بينما يتم توليد القيمة في اقتصاد المعرفة من خلال الجمع بين الأصول غير الملموسة أو المعرفة بأشكالها المتعددة مع تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للشبكات من أجل تحقيق النمو وخلق القيمة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًّا ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من الشركات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومدخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، ويعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسة من أهم المدخل، حيث يوفر لها المعرفة وقدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد والأداء. حيث تعتبر المعرفة أحد سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين، وركيزة أساسية للمؤسسة تعتمد عليها للتغيير والتطوير والإبداع والتفوق في بيئة الأعمال، ومن ثم البقاء والاستمرار في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

وعلى ضوء ما سبق نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الاجابة على الاشكالية التالية: ما هي متطلبات

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؟

حيث تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث نقاط كالتالي:

1. مفهوم إدارة المعرفة
2. عمليات إدارة المعرفة
3. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

1. مفهوم إدارة المعرفة

يعد Don Marche أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانيات في القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار Edward Frengnebaun عبارته الشهيرة المعرفة القوة knowledge is power ومنذ الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة knowledge engineering . ويعتبر kal wige هو من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام 1986. على الرغم من أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع، منذ التسعينيات وبالتحديد بعد ان نشر I.Nonaka دراسة الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة أواخر 1991.

ساهم العديد من الباحثين بعدها في تكوين مفهوم إدارة المعرفة، لهذا نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة حسب عدد من الباحثين.

- إدارة معرفة هي: "مأتى لإضافة أو انشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التعاضد بين عناصر المعرفة من أجل انتساب تكوينات معرفية أفضل مما هو متوافر بالفعل لدى المنظمة والسعي على إثرائه بالمعرفة الجديدة أيا كانت مصادرها المشروعة"¹.
- هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتقاسمها داخل الشركة ومن خلال تحديد والحصول على المعرفة توزيعها والحفاظ عليها واستخدامها.²

— هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عملية الانتاج للوصول إلى افضل التطبيقات لقصد منافسة طويلة الأمد وتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها.³

من العرض السابق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد وشامل متفق عليه، وتوجد اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد لإدارة المعرفة لأنه حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور الاكتشاف لذلك التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، يرجع أيضا أسباب الاختلاف في تحديد مفهوم إدارة المعرفة إلى:

السبب الأول: أن إدارة المعرفة ميدان واسع ويشمل العديد من المفاهيم والجوانب، وعلى اعتبار ان كل باحث أو عالم متخصص في مجال معين، فإنه في الغالب ينظر إلى هذا المفهوم من وجهة نظره الجزئية التي لا تلم بكل ما يحتويه ميدان إدارة المعرفة.

السبب الثاني: هو أن التعاريف ليست في فترة واحدة، كما أن مفهوم أو محتوى إدارة المعرفة يتميز بديناميكية، فهو يتغير ويتطور تبعا للتغيرات الحاصلة في مجالات مختلفة ذات صلة بهذا الميدان.

2. أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

ازدادت أهمية المعرفة بسبب انتقال هذه الأخيرة إلى أهم الأصول داخل المؤسسات لتزيج القوى الآلية والأصول المادية، وتستمد مكانتها كأهم مورد يستطيع زيادة الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة وتعتبر مايكروسوفت مثلا صارخا على ذلك، حيث بلغت القيمة الدفترية للشركة 1 مليار دولار 1997، في حين أن القيمة السوقية كانت 200 مليار دولار⁴، اي بفارق 189 مليار دولار عبارة عن أصول معنوية أكسبتها ميزة تنافسية، اجتاحت بها الساحة التنافسية وكشفت الانتباه بأن المعرفة أصبحت الركيزة الأساسية وفي المقام الأول كميزة تنافسية.

— **أهمية إدارة المعرفة:** تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:⁵

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة الشركة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزيز قدرة الشركة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للشركات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تساهم في تحفيز الشركات لتحديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- مؤشرات على طريقة شاملة واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على على الموجودات غير الملموسة الي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.⁶

— أهداف إدارة المعرفة

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل بها وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع الشركات وهي على النحو التالي:⁷
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
 - تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
 - نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة الشركة المختلفة؛
 - تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق افضل النتائج؛
 - الاسهام في حل المشكلات التي تواجه الشركة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
 - تطوير عمليات الابتكار بالشركة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛⁸
 - تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
 - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛

- الاسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

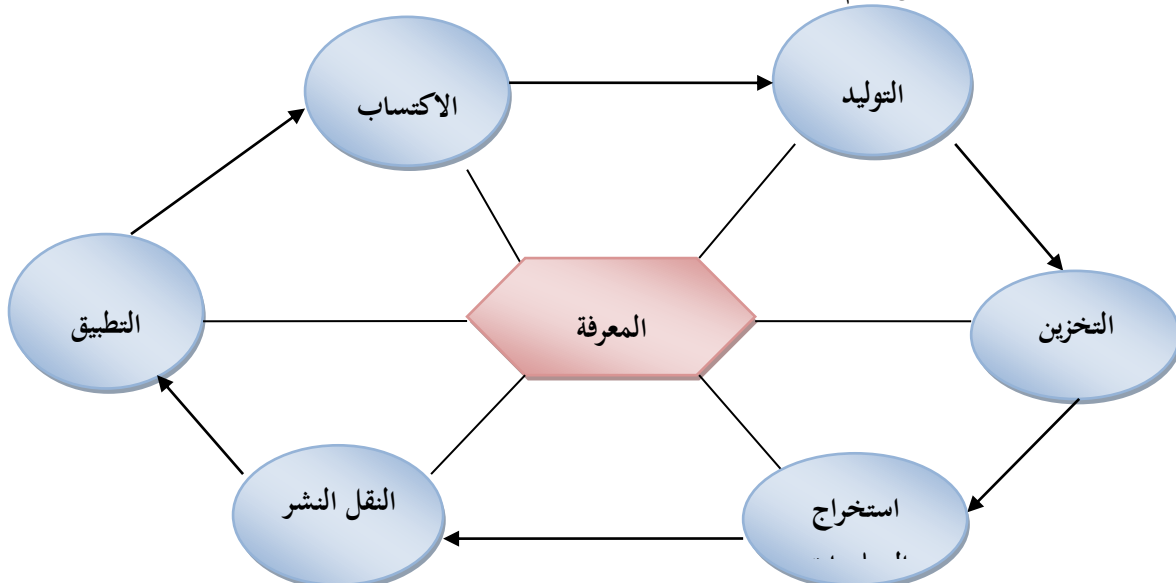
3. عمليات إدارة المعرفة

إن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديدتها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها. حيث وصف Mike Burk⁹ عند تحديده لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بالخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال ما يشير إلى مفهوم العمليات أيضا.

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على افضل وجه داخل المؤسسة. ويشير Alavi¹⁰ الباحث في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتكمن من الوصول إليها والمشاركة فيها تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة ثم انتقاء عدد من التصنيفات. فقد قسمت Alavi عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات هي: تكون المعرفة وتنظيم المعرفة، تخزين المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة.

كما اقترح Marquardt¹¹ مدخل لعمليات إدارة المعرفة بتأليف من ست مراحل تغطي عملية وهي: الاكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحليلها والنشر التطبيق والمصادقة.

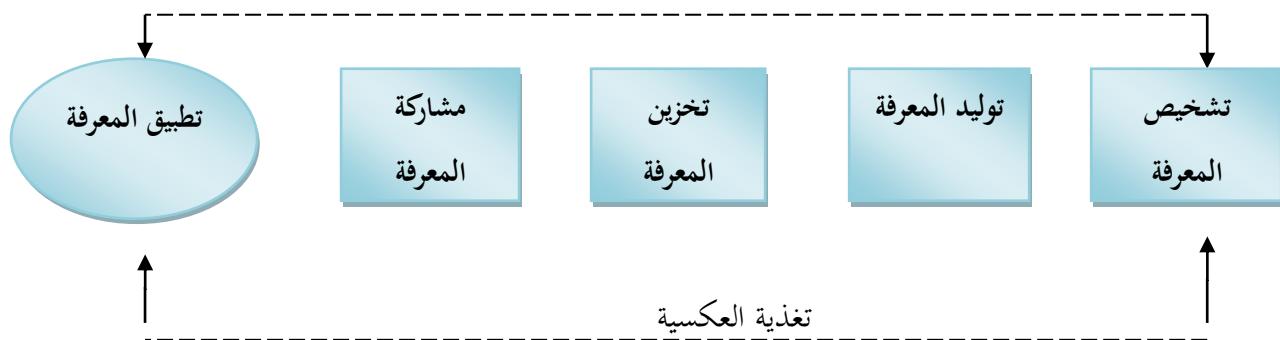
شكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة لـ Marquardt



Source: Marquardt Michel J, Building the learning organization, Davis-Black publishing company,2002,p.27

في ضوء ما سبق ذكره، فإن عمليات إدارة المعرفة تختلف من شركة لأخرى ومن مستوى لأخر لكن وبشكل عام، فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة في الشركات وفق دراسة¹² Heisig and vorbeck حول الشركات الأوروبية، وهي موضحة كما يلي في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة حسب دراسة Heisig and vorbeck



Source : Heisig.P, vorbeck.J, Knowledge management best practices in Europ, springer verlag berlin Heidelberg k,Germany, 2001,p.86

أ. **تشخيص المعرفة:** تهدف عملية التشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها الشركة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية. وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملاحم وبرامج العمليات الأخرين، لذلك إذا ارادت الشركة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

- أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والتمثلة بما لدى الشركة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للشركة ومستقبلها.
- التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالشركة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل. ويمكن اسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الافراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية.

ب. **توليد المعرفة (اكتساب):** وهي مجموعة العمليات التي تشمل على أسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

نظرا إلى إشتداد حدة المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق، ظهرت الحاجة المتزايدة لدى الشركات لخلق معرفة جديدة، وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكارية، وارتباط نجاح الشركات بمدى قدرتها على توليد واكتساب معارف جديدة تميزها على الشركات الأخرى.

ج. **تخزين المعرفة:** تعنى تخزين المعرفة التي تمتلكها الشركة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالشركات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما لشركات التي تعاني من معدلات عالية لدوران لعمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها لان يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدهما.

د. **مشاركة وتوزيع المعرفة:** تهدف هذه العملية إلى تبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى جميع الأطراف، وتعنى بمشاركة المعرفة توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر¹³، حيث أن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أن للابتكار والتطور في الابداع. وقد يتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالانترنات وغيره. يمكن تلخيص أهم النقاط الأساسية المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة كما يلي:¹⁴

— مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب ان يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.

— إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقى المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة، بينما تكون عملية الارشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الادراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

– إن مشاركة المعرفة من الممكن ان تكون ضمن المجموعات أو ضمن الاقسام أو ضمن الشركة بشكل عام.

هـ. **تطبيق المعرفة:** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال اتاحة المجال امام الافراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرية المناسبة¹⁵، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء.

عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الافكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة تعقيدها ومجالات حقوقها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة انسانية فريدة إذا لم توضع في موضع لتطبيق العملي.¹⁶

مرحلة تطبيق المعرفة تشمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في نهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة، وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى... وتستمر الدورة.

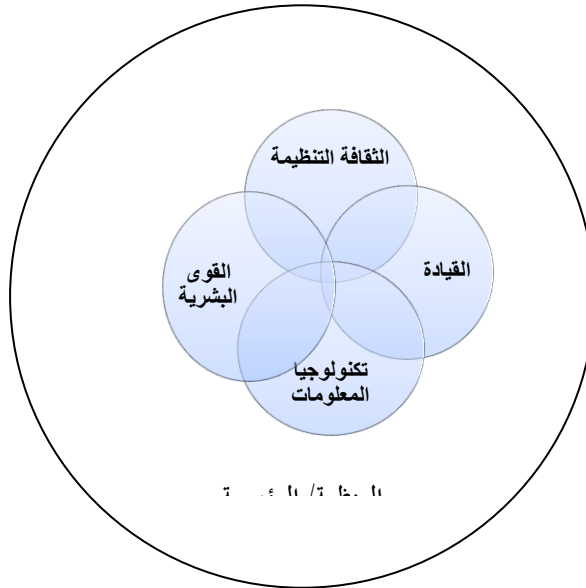
4. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة واللازمة لدعم عمليات تشخيص المعرفة، وخلق، وتحويل المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيقها، ويصنف carrion¹⁷ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إلى ثلاث متطلبات أساسية هي: الأفراد، العمليات، التكنولوجيا. أما من وجهة نظر Fernandez sabherwal¹⁸ فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها، تنشأ وتمكن إدارة معرفة، بحيث تتضمن هذه البنية التحتية لإدارة المعرفة على خمس مكونات أساسية هي ثقافة الشركة، الهيكل التنظيمي، الجماعات الممارسة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة.

وعلى الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقون الى ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد

المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم، يمكن تخلص أهم متطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005، ص:6.

- أ. **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل الشركة والسائدة بين العاملين ويتطلب إدارة المعرفة في أية شركة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق العمل¹⁹. كما ان الثقافة التنظيمية تؤدي إلى مجموعة من العناصر نذكر منها مايلي:²⁰
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد الشركة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
 - تحقيق التكيف بين أفراد الشركة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالشركة.
 - القيام بدور المرشد للأفراد والانشطة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف ورسالتها.

- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد الشركة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق الشركة تواجدتها ونموها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ إن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة الشركة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر يتطلب من الشركات الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة إن تحدث تغييراً على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيداً عن الأناية والكسل. وتغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي تهيئة لتزويد المعرفة الخاصة بهم، والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين.²¹ إلا إن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن اعتقد عمليات التغيير هو تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة الشركة.

ب. القيادة التنظيمية: تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا العمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر الشركة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية²².

يشير Bollinger & Smith إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:²³

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز مشاركتها.
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين لدى المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب استشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزيز وتسهيل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

ان القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر مضمون وداخل أكثر من اطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. كما يجب ان يتحقق القائد من أن المعلوماتية التي يصل إليها الأفراد والقادة هب انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعين إلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة إدارة المعرفة التنظيمية، وأينما وجد التزام قوى لدى الادارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية، تكون المنظمة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر مختلف المستويات التنظيمية.

ج. الموارد البشرية: تمثل أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه الشركات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع اذ يعتبر كل عامل من العاملين عنصر نجاح أو فشل للشركة، حيث أن الشركات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي الشركات التي تخلق وتبنى فرداً بشرياً متميزاً ومهراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.

كما يمكن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم من أحد الأدوات تنمية العنصر البشري وخلق موارد البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والابداع والتأثير، وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.²⁴

إن الدوافع التي يحملها الأفراد في أي مستوى من المستويات التنظيمية وطريقة تفسير ونقل وتطبيق عمليات إدارة العرفة يؤثر بشكل كبير في تحديد شكل وطبيعة المعرفة المتداولة وكيفية إدارتها²⁵. ويشكل عنصر الأفراد أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة وغيرها من الأدوات المساعدة للتهيئة والتسهيل من تطبيق إدارة المعرفة. وبالتالي في نهاية الأمر فإن الأفراد هم من يملكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه. ونظرا لدور الموارد البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت المنظمات تركز بشكل كبير على الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال الارتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقييم الأداء، وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة²⁶.

حيث أن عمليات التوظيف الفعالة هي التي تضمن استقطاب موظفين ذو معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، فهؤلاء الأفراد هم الذين يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة، كما وأن برامج التدريب الفعالة والتعليم المستمر يؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل الموارد البشرية، فمنهجيات التدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الأسلوب والطريقة والملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، إضافة لأن نتائج تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات الممنوحة للكوادر البشرية أصبحت دافعاً لاهتمام المتزايدة في خلق ومشاركة المعرفة. يؤكد تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة²⁷ في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاضد الحاجة لإدارة المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها. إذ أن العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض وغيره، هي عادة ما تحتاج لإعادة بنائها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة.

د. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء الشركات والمنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة الشركة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب مشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة²⁸.

تكنولوجيا المعلومات بأنها "جميع ما يستخدم من أجهزة حاسوب وبرامج محسوبة والتي تساعد في تحقيق وضمان كافة الاحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل فيما بينهم، من اجل الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية"²⁹. ولعل التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات الحديثة جعل من الصعوبة بمكان الوقوف على تعريف الشامل وكامل، إذا ان هذا التطور أصبح يطال جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تطورت لتصل إلى حد الخيال.

في بحث أجراه المركز الأمريكي للجودة الشاملة³⁰ America productivity and Quality center فقد تبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لإدارة المعرفة أصبح له جدوى وتأثير في أغلب المنظمات، إلا أن هذه

الأدوات تعتبر أكثر تعقيدا عما تظهر عليه، حيث أنها تتطلب طاقة قوية لتطبيقها وتحقيق استمراريته، وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وبناء نظم إدارة المعرفة في العمليات التشغيلية، ومن ذلك إدارة المشروعات إلى تطوير المنتج إلى عمليات البيع وما بعد البيع، كما وتبين أن أهمية توصيل الأفراد بالأفراد أو الأفراد بالمعلومات يعتبر المحرك الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم وعمليات إدارة المعرفة.

تلعب التكنولوجيا دوراً جوهرياً ومتعاضداً في تطبيق إدارة المعرفة، حيث يرى كلا من الباحثة Dasi والباحث Brun بأن التكنولوجيا تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين:

– تتيح إمكانية للأفراد لتنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة محكمة البناء، وذلك من خلال المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات.

– تساعد في توصيل الأفراد مع أفراد آخرين لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لأم توثق وتدون بعد بشكل محكم البناء، من خلال الفيديو كونفرشن وصفحات التواصل الاجتماعي وغيره من الأدوات.

تتميز أنظمة إدارة المعرفة التي تعتمد على التكنولوجيا بالعديد من الخصائص كما يذكر تقرير صادر من شركة Data Ware Technologies³¹ مجموعة من الميزات يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الوعي: جميع الأفراد لديهم القدرة على معرفة أين يجدون المعرفة التنظيمية، وبالتالي توفير الجهد والوقت.
- القدرة على استخدام: المعرفة يمكن استخدامها حيثما كانت الحاجة إليها، سواء في المكتب أو الشارع أو أماكن تواجد الزبون.
- القدرة على الوصول: جميع الأفراد لديهم الصلاحيات اللازمة للوصول إلى المعرفة التنظيمية واستخدامها بحسب حاجاتهم.
- ليس لها وقت محدد: فالمعرفة يمكن الوصول إليها في أي وقت كان.

كما يشير التقرير إلى عدم وجود تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها وذلك لأن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا، بل هي نظام متعددة المكونات والعناصر المبنية على الثقافة التنظيمية واستراتيجية العمل ونمط القيادة وغيره من المكونات. ونذكر أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة: الشبكة العنكبوتية (Internet)، الشبكة الداخلية (Intranet)، الشبكة الخارجية (Extranet)،

البريد الإلكتروني (E-mail)، التعلم الإلكتروني (E-Learning Tools)، البرامج المكتبية (Office Automation)
... (Application)

الخاتمة:

في الاخير نلاحظ الاهتمام المتزايد للمؤسسات بإدارة المعرفة نتيجة عدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة منها لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص أهمية التوجه نحو إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيد المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

المصادر والمراجع

- ¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:97.
- ² Filemon A. & Uriarte J., "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, p.13
- ³ حسن عبد الرجمان الشيمي، إدارة المعرفة: إدارة المعرفة: الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص:83
- ⁴ Petter Gottschalk, strategic knowledge technology, Idea Group publishing, London, 2005, p.04
- ⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:96.
- ⁶ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط1، ص:71.
- ⁷ الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:60.
- ⁸ الاكلي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:27.
- ⁹ Mik burk, knowledge management: Everyone benefits by sharing information, 1999, vol 63, No.3, site www.fhwa.dot.gov/publications/pubicroads99nodec/kn.cfm, 13/02/2013.
- ¹⁰ Alavi mryam, knowledge management and knowledge system, new Jersey, 1997, p.63
- ¹¹ Marquardt Michel J, Building the learning organization, Davis-Black publishing company ,p.27
- ¹² Heisig.P, vorbeck.J, Knowledge management best practices in Europ, springer verlag berlin Heidelberg k, Germany, 2001, p.86
- ¹³ طيطي خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، ص:27.
- ¹⁴ مرجع نفسه، ص:27.
- ¹⁵ عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005، ص:7.
- ¹⁶ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص:16.
- ¹⁷ Carrion .G , Competitive Advantage of knowledge Management in Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, idea group , reference , 2006, p.p.34.43
- ¹⁸ Fernandez Irma Becerra, Rajiv sabherwal, ICI and knowledge management system in Schwartz, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, p.p.230-236
- ¹⁹ عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005، ص:8.
- ²⁰ عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد4، 2010، ص 65-57.
- ²¹ المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المالي الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص:18.
- ²² سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 9.
- ²³ Audrey Bollinger, A.Robert Smith, Management organizational knowledge as a strategic asset, Journal of knowledge management, 2001, vol.5, No.1, p.p1-11.
- ²⁴ المطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص8-19.
- ²⁵ Land Frank et al, knowledge management processes, in: Schwartz, D. Encyclopedias of knowledge management ,idea group reference, 2006, p.p403-409.
- ²⁶ Uriart. F, Introduction to knowledge management, Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008, p.p45-52.
- ²⁷ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، منظمة الأمم المتحدة نيويورك، 2004، ص 39.
- ²⁸ مطيران عبد الله المطران، مرجع سابق، ص 19.
- ²⁹ عليان والعاني، صالحه، جبهة، دور تكنولوجيات المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، البصائر، سلطنة عمان المجلد 12، العدد 1، 2008، ص 6-8.
- ³⁰ America productivity and Quality center, successfully implementing knowledge management, U.S.A, Texas, 2000
- ³¹ Data Ware Technologies, knowledge management: linking people to knowledge for bottom time results, U.S.A, Cambridge, data ware technologies inc, site www.datawaretechnologies.com