

متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

أ. علة مراد، جامعة الجلفة

مقدمة:

تبينت الإدارة المعاصرة - وتحت ضغوط المتغيرات و التحولات الهادرة خلال السنوات القليلة الماضية - أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها وخدماتها، وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة القوى المنافسة المتزايدة والوافدة من كل مكان وعلى مدار الساعة، كما اتضح للإدارة أيضاً أن طلب التفوق على المنافسين، و تحقيق قصب السبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات الفعالة المجدية معهم، هي أمورٌ لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المستهدفة دون جهد أو تكلفة، إنما تؤكد للإدارة المعاصرة أن الفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة و القدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي؛ كل تلك النتائج تحتاج إلى بذل أقصى الجهود وإنفاق الموارد بحثاً عن السبل الصحيحة المؤدية إليها.

ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management و التي بشر بها "بيتر دركر" في مقال له بعنوان: "مقدم التنظيم الجديد The Coming Of The New Organization"، حيث تنبأ منذ ما يُقارب العشرين عاماً أن التنظيم الجديد سيكون أقل في عدد المستويات التنظيمية، وأنه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن الرقابة و التنسيق بين العاملين سيعتمدان في الأساس على رغبتهم وممارستهم للرقابة الذاتية، وأشار "بيتر دركر" إلى أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هي "إدارة المعرفة"، حيث ستكون المعرفة هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم، وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور ومن ثمة يصبح التنظيم موجهاً ومستنداً إلى المعرفة.

أولاً: الجذور التاريخية لإدارة المعرفة¹

تعود جذور إدارة المعرفة إلى أزمنة عميقة وماض سحيق في تاريخ الإنسانية، و تظهر البدايات الأولى دائماً في أرض الرافدين حيث اكتُشفت طرق لإنتاج و تخزين المعرفة في كتابات تعود إلى 3000 سنة قبل الميلاد، هذه الكتابات التي تركها لنا السومريون في جنوب ميسوبوتاميا Mesopotamia (العراق) تؤكد كيف أن الغرين الذي يتركه كل من نهر

دجلة والفرات قد كان مصدرًا لألواح الطين التي كُتبت عليها مدوناتهم المعرفية و التي ظهرت باللغة السومرية القديمة، ثم سُجلت كل المدونات التجارية و الدينية و الثقافية و القانونية على الألواح الطينية بما في ذلك قوانين حمورابي لاحقاً و عقود الزواج و الأساطير البابلية إبان الفترة المديدة التي حكمت فيها المنطقة الدولة البابلية²، ثم بُذلت بعد ذلك جهود لتصنيف وتنظيم المعرفة و تخزينها في مستودعات و مكتبات، و كان من أعظم مستودعات المعرفة في العالم القديم مكتبة آشوربانيبال Assurbanipal التي ضمت 30000 مدونة طينية و التي اكتُشفت في عاصمة الآشوريين نينوى Ninevah (وتسمى الموصل حالياً) بحوالي 650 قبل الميلاد، هذه المكتبة الكبيرة بكل المقاييس مثلت ذاكرة لحضارتنا وأرشيف لدولة وقد تم توزيعها و تنظيمها في مجموعة من مستودعات الغرف و الرفوف و مصنفة حسب نوع المعرفة و مجال تطبيقها، كما تحتوي المكتبة على ملاحم و أساطير تمثل ثقافات عظيمة مثل ملحمة جلجامش Epic of Gilgamesh و كثير من الشعر السومري و البابلي و الآشوري.

و في مصر القديمة اختار المصريون وسائل أخرى لتخزين و نقل المعرفة بدلاً من الألواح الطينية، حيث استخدموا أوراق البردي لوجوده في دلتا النيل، و تتميز أوراق البردي عن الألواح الطينية بخفة الوزن و سهولة الكتابة و سهولة النقل و التخزين، و لذلك استخدموا أسلوب الكتابة على الحجر لتسجيل المعلومات و الأحداث الرسمية المهمة، و كانت حصيلة هذا الجهد الإنساني الرائع ظهور أكثر المكتبات الفرعونية شهرة و التي بُنيت في عهد رمسيس الثاني و تدعى (Sacred Library).

و تمتد جذور إدارة المعرفة كذلك إلى حضارة اليونان القديمة، و قد تركت لنا هذه الحضارة فكراً و تراثاً و علوماً و أدباً إنسانياً غنياً ابتداءً من ملاحم حروب طروادة Trojan Wars و ملاحم الإلياذة Iliad و الأوديسا Odyssey و التي نقلت بفضل بناء أول مكتبة عامة في أثينا في القرن السادس قبل الميلاد، ثم أصبحت العملية أكثر تنظيماً مع بناء أكاديمية أفلاطون Plato's Academy و مدرسة أرسطو Aristotle التي مهدت لظهور الثقافة الهيلينية الكلاسيكية، و هنا لا بد أن نشير إلى المكانة الجليلة التي احتلتها مكتبة الإسكندرية العظيمة في تطور المعرفة و الثقافة الإنسانية في ذلك الوقت.

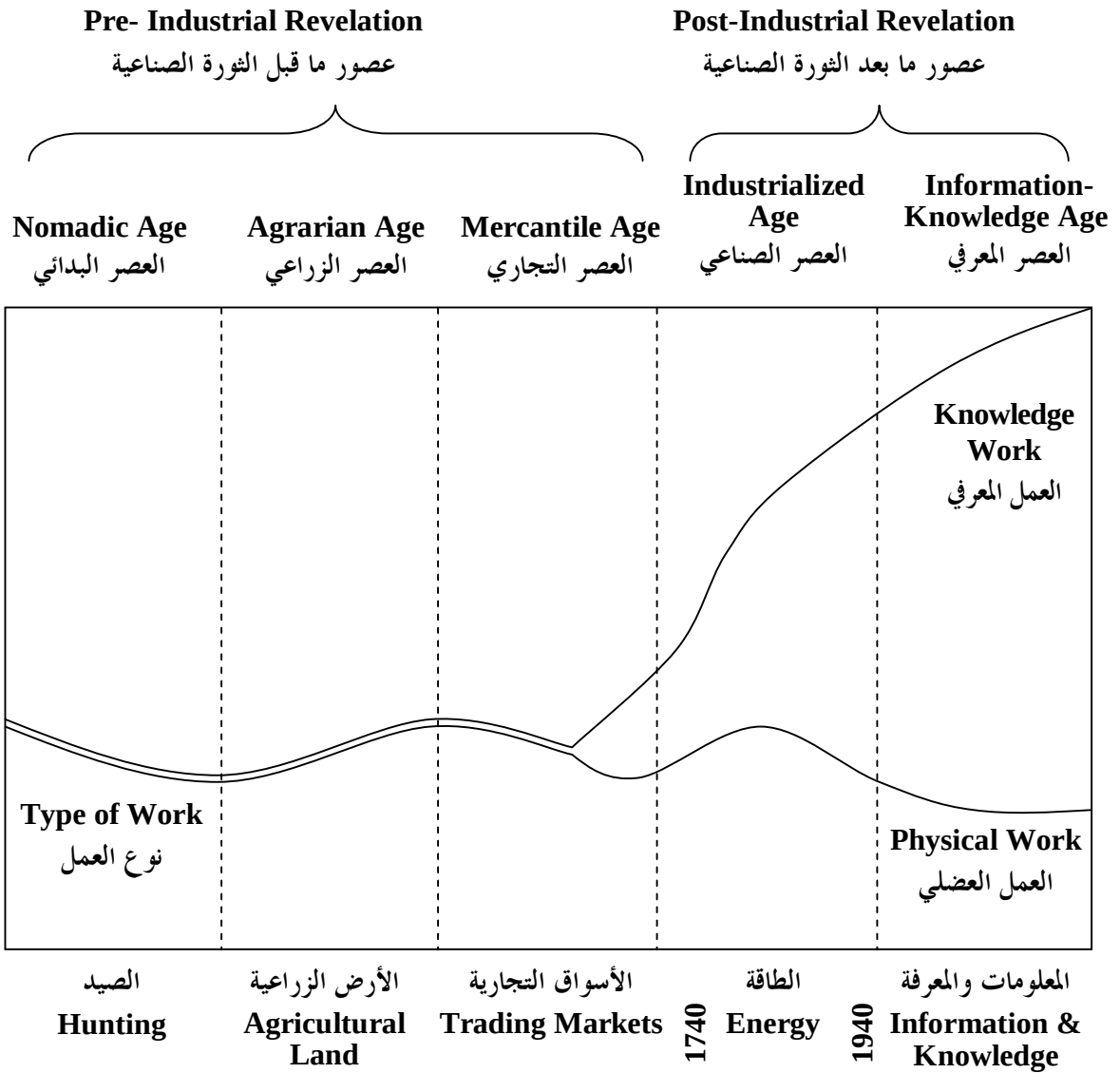
و هكذا نجد أن التفكير في المعرفة و في قضايا تنظيمها و تصنيفها و تخزينها ليس نشاطاً جديداً وإنما هو قدم الحضارة الإنسانية نفسها، بل إن هذا التفكير يبدو أشبه ما يكون إلى

الهم الإنساني و الفكري و الوجودي، فإنسان الحضارات القديمة كان قلقاً على ضياع تراثه ومعارفه كما هو حال إنسان القرن الواحد والعشرين، ولذلك لا تبدو إدارة المعرفة بالنسبة لنا على الأقل بدعة جديدة وإنما هي حاجة موضوعية، و حاجة تاريخية طالما شكلت المعرفة قيمة رمزية و إستراتيجية لإنتاج الثروة و اكتساب القوة.

ويمكن لنا أن نتصور التطور الطبيعي للاهتمام بالمعرفة من خلال الشكل الموالي، الذي يعرض لنا التطور التاريخي للمجتمعات الإنسانية منذ عصور ما قبل التاريخ وحتى الآن، ويُصور حركة التطور البشري من العصور البدائية التي كان عنصرها الأساس هو الصيد إذ تميز هذا العصر بالارتكاز على الجهد العضلي للإنسان للحصول على حاجاته من طرائد الصيد مع ضُمور الجانب المعرفي في هذا الجهد، وكانت هذه هي سمة العصر الزراعي اللاحق لكن العصر التجاري شهد نمواً للعمل المعرفي كما يبدو في الشكل، ولعل ذلك يرجع إلى أن التجار كانوا يحتاجون إلى المعرفة فيما يتعلق بالأسواق، طرق المواصلات، نوع البضائع التي يتاجرون بها.. الخ، أما الحقب الزمنية اللاحقة للثورة الصناعية التي كان اهتمامها منصباً على الإنتاج، نجد أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل العضلي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع، التطوير، الابتكار، التخصص، التدريب، الأتمتة.. الخ.

أما الحقبة الزمنية الحالية فقد شهدت اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم، إذ أصبح يطلق عليها اليوم الحقبة المعرفية (عصر المعرفة والمعلومات)، فقد سادت مفاهيم إدارة المعرفة، المعلوماتية، نظم المعلومات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، رأس المال الفكري أو المعرفي، المنافسة المعرفية وسلاح المعرفة.. الخ.

الشكل رقم (01): تطور المعرفة عبر العصور



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مداخلة مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام: 26 - 2004/04/28 عمان، الأردن، ص: 12.

ثانياً: إدارة المعرفة: النشأة و التطور

مرّت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، حيث أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، ولكنها على مستوى التطبيق لم تكن كذلك إلا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلى في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لبعض مبادراتها الناجحة، ويعتبر Don Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، واصفاً إياها على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ولكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات،³ وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "بيتر فيرناندو دركر" Peter Ferdinand Drucker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن⁴، وأرجع بعض بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985، و تحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP)⁵، لكن في هذه الفترة لم يقنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن وول ستريت أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وبدأ بمكافأتها⁶، و من وجهة نظر Stromoguisht⁷، فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، و في عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولا بد

من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، و لا حتى داخل المنظمات المعرفية.

و أشار Turban⁸ إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

و قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأن المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الأجيال، وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال⁹، إذ ليس هناك اختلاف بأن "كارل ويج" Karl Wiig يُعد من أوائل الذين استعملوا مصطلح مفهوم إدارة المعرفة¹⁰ و كان ذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في عام 1986، وقد ساهم مجموعة من الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت إلى درجة نضجها الحالية، و من أهم أولائك نذكر على سبيل المثال لا الحصر: ويج، و أوديل و نونكا و تاكيوشي، و ليوبويتز و ليونالد بيرتون.. الخ، ومنذ العام 1986 وحتى منتصف التسعينات كانت هنالك كتابات قليلة جداً متعلقة بحقل إدارة المعرفة، فقد ذكر "باكمان" أن أحد المكاتب الاستشارية الكبيرة قام في عام 1989 ببذل مجهود لإدارة المعرفة داخل المنظمة بشكل رسمي، وفي عام 1991، قامت شركة المحاسبين الاستشاريين "بريس" و "وتر هاوس" بدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجيات عملها، بعد ذلك بسنتين 1991 ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية المنشورة في الدوريات وهي: (Harvard Business Review) و قد نشرت بواسطة "نونكا" و "تاكيوشي"، وفي 1993 قام "ويج" بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة: (Knowledge Management Foundation)، وفي السنة التالية 1994 عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة: (Management Network Knowledge)، وفي نفس العام ظهر أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه، ومع حلول العام 1995 ظهر وبشكل مفاجئ اهتمام كبير بإدارة المعرفة، حيث ازدادت الأوراق العلمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة والمنشورة في الدوريات المحكمة، إضافة إلى ظهور عدد من المؤتمرات والندوات المتعلقة بإدارة المعرفة، فقد أظهرت دراسة بواسطة "بونزي" و "كونيج" أن البحوث العلمية ازدادت بشكل مفاجئ في عام 1995 كما يظهر في الشكل، وفي بحث آخر قام "سكاربره" بتقصي محتويات قواعد بيانات الدوريات العلمية ProQuest & ISI & BIDS

Direct و وجد أن عدد المراجع ذات العلاقة بإدارة المعرفة ارتفع من مرجع واحد في عام 1993 إلى 32 مرجع في عام 1998، واستناداً إلى "كوينتاس"¹¹ فإنه تم نشر أكثر من 30 مرجع في إدارة المعرفة خلال العامين 1996 و 1997 وذلك في الولايات المتحدة وأوروبا، وقد توقع "كوينتاس" أن يتم صرف 816 مليون جنيه إسترليني سنوياً على الاستشارات في إدارة المعرفة في الولايات المتحدة وأوروبا.

ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات الجديدة في حقل إدارة الأعمال، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام - في العقدين الأخيرين - بإدارة المعرفة فإنه ما زال هناك جدلٌ حول المفهوم الحقيقي لها، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، و يرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين، بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تُسهم في تحقيق الربحية و التقدم التنافسي..الخ.

و سابقاً كانت إدارة المعرفة هي النشاطات و التطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، و يمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التنوع و التعدد في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي¹²:

➤ إدارة المعرفة حسب Newman هي مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها، وبالتالي هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق و نشر المعرفة و استخدامها، و هي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات و الحاسبات بالدرجة الأولى، و لكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، و عليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها.

✍ إدارة المعرفة حسب Bertels هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، و هذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

✍ إدارة المعرفة تعني القدرة على إدارة المعرفة و بذلك إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط و التحليل للمعلومات و بذلك فالمنظمة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المنظمة من حيث التخطيط و التحليل.

✍ إدارة المعرفة حسب Gartner Group عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، و التشارك فيها و تقييمها.

✍ إدارة المعرفة حسب Zerger هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

✍ إدارة المعرفة حسب Horder & Fearnley هي استخدام المعرفة و الكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخلياً و خارجياً أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، و نقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة و تحقيق الفائدة للمنظمة، يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.

✍ إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب و خبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين¹³.

✍ في حين هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي العمليات و النشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها و استخدامها و نشرها، وتحويل الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و إجراءات العمل و التخطيط الاستراتيجي.

✍ يعرف كل من Frappola & Capshaw إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة، يؤكد هذا التعريف على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها و نشرها.

➡ إدارة المعرفة حسب Little¹⁴ نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمة، و تجميعها، و استخدامها، و إعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

➡ و يقول Alea أن إدارة المعرفة هي إدارة نظامية و صريحة و واضحة و هادفة للأنشطة والسياسات و البرامج داخل المنظمة و التي تتعلق بالمعرفة.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدداً و تنوعاً في تعريف إدارة المعرفة، و أنه لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه، إذ يعبر الموضوع في حد ذاته عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والنمو - لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد -، وهنا فإنه لا بد من تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة كالآتي¹⁵:

- المنهج الوثائقي: و يرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد و تحليلها و تشكيلها و تطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في ديسكات أو الاسطوانات المضغوطة (C.D) ليسهل فهمها و تطبيقها و نقلها، إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تُدار من خلالها و بواسطتها المعرفة ذاتها.
- المنهج التقني: و ينحاز هذا المنهج إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، و بتأكيد ذلك بموجب تعريف إدارة المعرفة كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات، و بالتالي فإن الشبكة العالمية و البريد الإلكتروني تعد من قنوات و وسائل المشاركة المهمة في المعرفة و تأكيد مضمونها التقني.
- المنهج الاجتماعي: و تعتبر إدارة المعرفة هنا طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة و القيم و الثقافة.
- منهج القيمة المضافة: و يعتبر هذا المنهج إن إدارة المعرفة منهجاً و طريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق و استخدام المعرفة، و هنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل بالأفراد و التقنية و العملية و الإستراتيجية.
- المنهج المالي: حيث إن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً عن طريق الاستعمال و التداول.

- المنهج المعرفي: و يختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، و حيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، و ذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية و الالتزام و الشكل التنظيمي و معرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم.
- منهج العملية: وفق هذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة عملية تجمع و ابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها و تسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، و هذا يشير إلى أن إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة و المعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

رابعاً: مبادئ إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة مجموعة من المبادئ التي تستند عليها، ونوجزها فيما يلي¹⁶:

1. تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:

تعتبر المعرفة مصدراً من مصادر النفوذ، و لكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، و يشتمل على:

- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق و تحويلها إلى نظم آلية.
- إضافة المميزات و القيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير و التعبئة.
- تطوير و وضع أساليب و طرق خاصة بصيغ المعرفة و وضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.

▪ وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.

▪ تدريب الموظفين على خلق المعرفة و المشاركة في استخدامها.

فبينما هناك بعض الباحثين الذين قاموا بحساب تكلفة إدارة المعرفة، يوجد العديد من عمليات التقييم العددية والكمية، فلقد قال "روبرت باكمان" صاحب مجموعات باكمان الصناعية أنه أنفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة، و أيضاً فإن "ماكيني" قد أنفق حوالي 10% من الأرباح على تحديد و إدارة عمليات رأس المال العقلي.

2. تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار و إيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا:

فواضح جداً أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، و الحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء، و لكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فعندما نريد أن نفهم المعرفة، أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات و نقوم بافتراض العديد من الأشكال الأخرى الخاصة بالمعرفة، فلا بد هنا من وجود الأيدي العاملة البشرية فيما سبق ذكره هناك العديد من المهام الخاصة أو أنواع المهام الخاصة بالمعرفة لا بد أن نتناقلها و نمتلكها من أجل تلك الأغراض.

و الجدير بالذكر فإن الحواسيب و نظم الاتصال تعتبر وسائل جيدة في أغراض أخرى، فالحاسوب لديه قدرة أكبر من البشر في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها و توزيعها، ولديه فوائد كثيرة في أداء هذه المهام، و لديه قدرة واسعة على أدائها و إتقانها، و لكن تظل القضية أن معظم الناس لا يلجأون إلى الحاسوب حينما يريدون الإحاطة بالصورة الكاملة لكل شيء يدور أو يحدث في أي محيط معرفي، فمن المهام أن نذكر أننا حينما يتوافر لدينا ذلك المزيغ من المهارات فإننا نحتاج إلى تكوين و تشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكننا من الاستفادة من الأيدي العاملة و الناس في صورة تكاملية، و لا بد أن نعرف حينما تتوافر لدينا البيانات الأساسية الحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا نحتاج حينئذ أن يكون لدينا رواد من البشر.

3. إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية جداً.

لا يخفى على أحد أن المعرفة تعتبر قوة، و بالتالي فليس من المدهش على أي فرد أن يعرف أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية و حيوية، فلو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة و المال و النجاح، فإذا لم تظهر أي أساسيات حول عملية إنشاء إدارة المعرفة فإنها إشارة جيدة إلى أنه لا يوجد أي شيء هام يجب على المؤسسات تنفيذه، ولكن هناك سؤال يطرح نفسه و هو ماذا تعني السياسات المعرفية بالنسبة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة، حيث يوجد بعض المديرين الذين يخفون سياساتهم و يقولون بأنهم سائرون فقط على الطريق؟ و لكن هناك مديرون جيدون للمعرفة يقومون بوضع و ابتكار العديد من السياسات، فهم يطوعون أنفسهم من أجل استخدام و تقييم المعرفة، فهم الذين يعتقدون الصفقات و الاتفاقيات بين من لديهم المعرفة و بين من يستخدمها، و سوف يقومون بخلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة، فعلى المستوى المتقدم سوف يحاولون تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة منها بأسلوب جيد داخل المؤسسة.

4. تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة:

يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال و السوق و العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة و واضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها المجموعات: جمع و ابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وأيضاً إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة، و من الجدير بالذكر أن نشير إلى أن هناك العديد من مؤسسات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة.

و لقد أعادت أيضاً معامل باكمان الصناعية تشكيل نظمها الخاصة بالمعلومات حتى يكون لديها مديرون للمعرفة، و الآن تطلق المجموعة على ذلك القسم قسم نقل المعلومات، و لقد قامت أيضاً بمجموعة "هيوليت باكارد" بخلق و إيجاد مجموعة إدارة المعرفة داخل الأقسام الخاصة بعمليات إدارة الإنتاج و مجموعة أخرى داخل مجموعة هيكلية السوق من خلال نظم الحاسوب و لا بد أن نشير إلى وظيفة إدارة المعرفة سوف تؤدي إلى تدعيم الاهتمام المشترك داخل المؤسسة لو أنها كانت تهدف إلى تجميع المعرفة، و بالتالي فإن الهدف الرئيسي لتلك المؤسسات هو تسهيل عمليات إيجاد و توزيع واستخدام المعرفة، و إضافة إلى ذلك يجب على مديري المعرفة أنفسهم أن يدعوا أهم أكثر معرفة من أي فرد آخر.

5. تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج، و من الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية:

من غير المقبول في أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم بوضع و خلق بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة، على غرار ما أوضحته نماذج الموسوعة البريطانية، و التي تحكم عمليات تجميع المعرفة، و لكن تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، فرمما يكون تشيتت المعرفة التي توضحه الخرائط غير منطقي، و لكن ما زال الأمر مفيداً بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية و إن واضعيها يفهمونها جيداً، و لكن نادراً ما يقومون بتطبيقها بصورة كلية، فيجب أن نعرف جميعاً أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالباً ما تستجيب و تؤدي إلى أداء جيد.

و من الجدير بالذكر أن نشير إلى أن مديري المعرفة يمكنهم التعلم من خبرات مديري البيانات الذين لم يعترف الناس بنماذجهم المعقدة الخاصة بكيفية تجميع و تخزين البيانات في

المستقبل و لكن نادراً ما تقوم المؤسسات بوضع خطط و توجيهات خاصة بالبيانات، و بالتالي فإنه لا يتوافر لديهم أبداً أي مرشد أو دليل يوضح لهم مكانة المعلومات الحالية، و يجب أن نعرف أن مديري المعرفة يحاولون جعل المعرفة جذابة بصورة أكثر كلما أمكن، ثم بعد ذلك ملاحظة ما تتطلبه المعرفة باستخدام أي النماذج و المفاهيم.

6. غالباً ما تكون عمليتا المشاركة و استخدام المعرفة غير طبيعيتين:

لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ و إذا كانت المهنة الرئيسية هي خلق و إيجاد المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ أحياناً نندهش حينما نرى أن المعرفة لا تستخدم أو يشارك فيها، و لكن سوف يكون من الأفضل أن يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا و أن نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة، فيجب أمن نعرف أن عملية تحويل معارفنا إلى نظام و إن عملية استخلاص معارفنا من الآخرين ليست فقط عملية مهددة و لكنها أيضاً تحتاج جهداً كبيراً، و بالتالي يجب أن يكون لدينا دافع كبير لأداء و تنفيذ ذلك العمل، فلو قام مدير العمل بتطبيق ذلك المبدأ، فلن يُهمل المشاركة و استخدام المعرفة، و لن نقول إن تثبيت مذكرات لوتس و ملاحظاته سوف تقودنا إلى المشاركة الواسعة أو إن إتاحة المعلومات سوف يقودنا بالضرورة إلى استخدامها، وسوف ندرك أن عمليتي المشاركة في المعرفة واستخدامها لا بد أن يتم التحفيز عليها من خلال أساليب وقتية، و على سبيل المثال، الأداء و التقييم و الضغط.

7. تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي:

إنه لمن الهام جداً أن تقوم بتحسين و تطوير عمليات إدارة المعرفة، و لكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعاً للمؤسسات، و لكنها تشتمل على تصميم المنتج، و البحث في أحوال السوق، و التنمية و أيضاً تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان ممن الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل و التجارة، فإنه يجب تحسين و تطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

و قد وُجد أن تلك العمليات قد كُرسَتْ لابتكار المعرفة (البحث) و تعبئتها (النشر) ثم بعد ذلك تطبيقها (تطوير النظام)، و عموماً لقد أوجدت أساليب التطور و التحسين الفعالة أرضية مشتركة بين إعادة الهندسة و بين القمة الخاصة بالعملية، و لقد قام العديد من العمال المعرفيين

بتصميم أساليب لرفع المستويات المنخفضة، و مع ذلك فقد أعلنت مجموعة من المؤسسات من خلال عمليات إدارة الهندسة الخاصة بهم أن عمليات العمل المعرفي من أي نوع نادراً ما يتم الوصول إليها أو تحقيقها في عمليات التحسين و التطوير المستمر.

8. يُعتبر مدخل المعرفة بداية فقط:

يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافياً، فعند ذلك سوف يكون هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب، فالمداخل هامة جداً، و لكن إدارة المعرفة الجيدة و الناحية تتطلب أيضاً مزيداً من الاهتمام و الاندماج في العمل، ويُعد هذا العصر عصر المعرفة و المعلومات، فحتى ينتبه المستهلك إلى المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلمي، و يجب أن نعرف أن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها و تقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة و أيضاً من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين و المنتجين، و ذلك يكون هاماً جداً حينما تكون المعرفة يتم استقبالها و استيعابها ضمناً.

9. إدارة المعرفة عملية غير منتهية:

يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، و مع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في عملية إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً وهو أن صيغ المعرفة دائماً ما تتغير، و أن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة و أساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً ما تغير من إستراتيجيتها و كياناتها التنظيمية، و اهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات، و أيضاً فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة¹⁷.

خامساً: عناصر و أنشطة إدارة المعرفة

1.5. عناصر إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية¹⁸:

- التعاون **Collaboration**: و هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلاها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.

- الثقة **Trust**: هي الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي و المؤثر للمعرفة.

- التعلم **Learning**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

- المركزية **Centralization**: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

- الرسمية **Formalization**: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

- الخبرة الواسعة و العميقة **T. Shaped Skills**: و يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً و متنوعة و عميقة أي مركزة و تخصصية.

- تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات **IT Support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

- الإبداع التنظيمي **Organizational Creativity**: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق و معقد، المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقية.

و هذا يعني أن على المؤسسة كشف و التقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين و استغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

2.5. أنشطة إدارة المعرفة:

صنف كل من Cortada & Woods أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي¹⁹:

➤ المحور الوظيفي الأول: محور البنى التحتية و التوظيف، و هذا المحور يتعلق بأهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية و المنظمة، و السعي إلى توفير القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فعالية، و توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، و توفير التسهيلات التكنولوجية.

➤ المحور الوظيفي الثاني: محور الوظائف العملية، و يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة و التحكم بها و تنظيمها و توزيعها و معالجتها..

➤ المحور الوظيفي الثالث: محور التحكم و الرقابة، و يتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة و الرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، و دعم هذه الجهود، و توجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة و تأثيره في الأداء، و تتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة و أهدافها.

➤ المحور الوظيفي الرابع: محور فهم و إدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، و الأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي (Knowledge Leverage) الذي يتحقق من تبني و تطبيق مدخل إدارة المعرفة، و تظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، و في النظم و في الإجراءات و غيرها.

سادساً: استراتيجيات الإدارة المعرفية

تعتبر المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية، و العديد من المدراء يعتقدون بالفطرة بأن الخبرة الإستراتيجية تأتي من الدراية و الفطنة أكثر من المنافسين.

و كثيراً من البحوث و أكثر من 25 مؤسسة وجدت أن من أهم السياق (Context) لنجاح توجيه إدارة المعرفة هي إستراتيجية المؤسسة، حيث أن سياق إستراتيجية المؤسسة يساعد على التعرف على مبادرة إدارة المعرفة التي تدعم غرض رسالة المؤسسة.

وقد لاحظ كل من "رادينج" Radding، "باسي" Bassi، "بيدنار" Bednar، و "ميرتينز" Mertinz et al، أن هناك بعض العمليات في إدارة المعرفة مفيدة للتركيز عليها في تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة، هذه العمليات تشمل خلق المعرفة و أسرها و نقلها للآخرين و المشاركة بها، و أضاف "ماكينتوش" بعض العمليات، على سبيل المثال زيادة و تطوير المعرفة و الاحتفاظ بها واستخدامها، و أن نجاح أو إخفاق الشركات يعتمد على مدى

صحة الطريقة التي يطورون ويستخدمون بها هذه العمليات، و أضاف "رادينج" عمليتان هما التخزين و المعالجة (التخزين، المقارنة، التحليل، التنظيم، و أي من التقنيات المختلفة).

و وفقاً لـ: **Radding** فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة عمل لمدرء المعرفة لتطوير، و تطبيق، و زيادة الأصول المعرفية للمنظمات، و تعرف إستراتيجية المعرفة بمجد ذاتها كيفية طلب المنظمة لاستخدام المعرفة لتحقيق أهدافها، وقد صرحت المكتبة الإلكترونية الوطنية للصحة (National Electronic Library for Health) بأن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة مبسطة تصف كيفية إدارة المعرفة بشكل أفضل لإيجاد منفعة للمنظمة والمساهمين.

و أفضل إستراتيجية لإدارة المعرفة هي التي تنسجم بشكل كامل مع الأهداف والإستراتيجية الكلية للمنظمات، و هذا بدوره يساعد على تحديد مبادرات إدارة المعرفة و التي تدعم غرض و رسالة المنظمة و تعزيز موقفها التنافسي و خلق قيمة للمساهمين. بالإضافة لذلك، فإن الشركة التي تعرف أكثر حول زبائنها، و منتجاتها، و تقنياتها، و أسواقها و ترتبط بين ذلك تكون ذات إستراتيجية فعالة و إنجاز أفضل.

أما بالنسبة للشركات التي ليس لها نماذج إستراتيجية قوية فإنها تناضل نحو توضيح العلاقة بين مواردها الفكرية و قدراتها، و إستراتيجيتها التنافسية، و فضلاً على ذلك، فقد صرح "مورتن" و آخرون **Morten et al** بأن العمل الاستشاري يستخدم نوعين مختلفين من إستراتيجية المعرفة:

- الأولى: الأخذ بعين الاعتبار بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل تصنيف أو ترميز المعرفة و تخزينها في قواعد البيانات و التي يمكن الوصول إليها و الاستفادة منها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة و التي تعرف باسم ترميز الإستراتيجية.

- الثانية: بما يتعلق بالشخص و الاهتمام بالأفراد إذ تكون المعرفة مربوطة بشكل وثيق و كامل بالشخص الذي يقوم بتطوير المعرفة و المشاركة فيها. و التي تكون أساساً من خلال الاتصال المباشر بين شخص و شخص آخر وجهاً لوجه، أو عبر الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو المؤتمرات المرئية عن طريق الفيديو.

و وفقاً لـ: "سكايرم" **Skyrme** فإن هناك دافعان لوضع الإستراتيجية:

- الدافع الأول: الاستخدام الجيد للمعرفة والتي أصلاً موجودة بالفعل داخل الشركة، على سبيل المثال المشاركة بأفضل الممارسات.

- الدافع الثاني: الإستراتيجية المركزة على المعرفة و يكون ذلك عن طريق الابتكار والإبداع، و خلق معرفة جديدة، و تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات ذات قيمة، و هو الأكثر صعوبة، و لكنها أفضل الإمكانيات لتحسين أداء الشركة، و هو الاستثمار الفعال للفكر البشري.

إن الإستراتيجية هي المرشد و الموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة.

وبالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل استراتيجيات الأعمال، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيراً على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العملية، إستراتيجية التسويق و إستراتيجية المالية، وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتحقق التواصل و التكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

سابعاً: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة، و قد أشار McDermott²⁰ إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة و هي:

- التحدي التقني (Technical Challenge): المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.
- التحدي الاجتماعي (Social Challenge): المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة و تُدعم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ و التقليد.
- تحدي الإدارة (Management Challenge): المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

- التحدي الشخصي (The Personal Challenge): المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة في المشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة. كما و تتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط الآتية²¹:
- ✓ تحفيز العاملين على البحث و التوقع، و تبني أفضل الممارسات التطبيقية.
- ✓ تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية و نشاط برنامج إدارة المعرفة و قياس نتائجه.
- ✓ تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
- ✓ جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث و الوصول إليها، و تمكين العاملين من عكسها في عملهم.
- ✓ تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي و بمهارات عالية.
- ✓ تغيير إدراكات الناس التقليدية و سلوكياتهم المتخلفة.
- ✓ تحديد و تمثيل معرفة المنظمة المتوافرة و المحافظة عليها.
- ✓ تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة و سياقها الإستراتيجية.
- ✓ تغيير الثقافة البيروقراطية و هيكل المنظمة.

ثامناً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، و يشير Wiig بهذا الصدد إلى عاملين و هما²²:

أ- العوامل الخارجية External Factors:

و هذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة و التي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات و العوامل الخارجية و الاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل ما يلي:

- ✓ العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات

الأكثر فاعلية، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة و كسب الميزة التنافسية.

✓ زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات المستهلك: و ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا و تنوعا مما يعني تعقيدها و هذا ما يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

✓ زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح منتجات و خدمات جديدة وتطويرها باستمرار و استخدام التقنيات الحديثة و هذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة و سريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

✓ زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد: حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات و رغبات المستهلك، و المنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير و تحديث عملياتها وقدراتها باستمرار و تسهم في عمليات الإبداع و الابتكار لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة و ضرورة المشاركة فيها.

ب- العوامل الداخلية Internal Factors:

و تتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة و من أبرزها ما يلي :

✓ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل و حجم المعلومات، و تستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة و طاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل و هذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتنبأ وتخطط بشكل فاعل.

✓ تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات و البرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، و كان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) و نظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

✓ فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا و عمليا الأمر الذي زاد في فاعلية إدارة المعرفة.

كما حدّد Davenport عشرة عناصر يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منظمة ما وهي²³.

- ✓ التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
 - ✓ توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
 - ✓ هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفر.
 - ✓ تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 - ✓ تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
 - ✓ تبني عملية تغيير في أساليب و طرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
 - ✓ ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال و التعبير عن أنفسهم.
 - ✓ تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
 - ✓ تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت و التمييز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
 - ✓ دعم الإدارة العليا التام، و هذه مسألة أساسية لإقامة المشروع و توفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.
- و لاعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يُتطلب ما يأتي:
1. تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة: و هنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:

- تحديد المعرفة المتوفرة حالياً.
- التأكد من استخدام المعرفة الحالية.
- تحديد كيفية إعداد و تطوير المعرفة الجديدة.
- تحديد كيفية تحديث و تجديد المعرفة الحالية.

2. تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاث جوانب أساسية:

- النظم و العمليات: تساهم النظم و العمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق و توليد المعرفة، و هي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.
- الموارد البشرية: إن مستوى المهارات و الخبرات و القدرات و المؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
- البيئة: إن تنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين و أصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يُمكن من تقديم و تسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

3. اختيار مؤشرات إدارة المعرفة.

4. قياس و تقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

الخاتمة:

لا شك أن المعرفة عبر التاريخ كانت دائماً مصدر بناء الحضارات الإنسانية في كل زمان ومكان، ويكتسب العصر الذي نعيش فيه أهمية خاصة غير مسبقة تزيد من أهمية المعرفة في حياة المنظمات (المعرفة المنظمة)، وتتمثل هذه الأهمية الخاصة بحقيقتين رئيسيتين؛ أولهما: التراكم المعرفي الإنساني، والمهارات والإمكانات التي نتجت عن هذا التراكم وأسفرت عن تحسين مستويات الأداء، فبتفعيل المعارف المتراكمة، وتحديدتها باستمرار ووضع النظم الفعالة للاستفادة منها، استطاعت منظمات أن تتفوق على مثيلاتها وتحتل قصب السبق، أما الحقيقة الثانية: فترتبط بتطور تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات وتطبيقاتها، وانتشارها بتكاليف معقولة على نطاق واسع، وتفعيلها للتعامل مع المعرفة بيسر وسهولة وسرعة، بعيداً عن قيود الحدود، ومشقة المسافات، فقد فتحت هذه التقنيات أبواباً جديدة لانتشار المعرفة، وفوائد مكّنت كثيراً من المنظمات الطامحة إلى تطوير إمكاناتها الإنتاجية.

وهكذا، فإن الاهتمام بتحقيق التفوق في هذا العصر يقضي بضرورة الاهتمام بتفعيل المعارف التي نحتاجها لبناء إمكانات جديدة ومتجددة على الدوام، والاستفادة من تقنيات

المعلومات والاتصالات في هذا السبيل على أكمل وجه ممكن، وصولاً إلى بناء إدارة معرفية تحقق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

الهوامش:

1. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 56-58.
2. Jashapara Ashok, Knowledge Management: An Integrated Approach, Prentice-Hall, Financial Times, 2004, P.19.
3. Koenig Michael E. D, Education for Knowledge Management, Information System Management,, Vol.17, Issue.4., 1999 ,P.27.
4. Beckman, T.J., The Current State of Knowledge Management, in Knowledge Management Hand book, J. Liebowitz, Editor, CRC Press, London, 1999, P.1.
5. Doveport, T.H. & Hansen, MT, Knowledge Management : Brief 1997, P.05 Knowledge Management At Hewlett Packard, Jun, -Sep.,
6. Mullin, R., Knowledge Management, Chemical Week, Vol.162, 2000, P.29. Issue.3.,
7. Stromoguist, N. & Samoft, J., Knowledge Management Systems: On the promise and Actual Forms of Information Technology", journal 2000, P.326. Comparative Edition, Vol.30, Issue3,
8. Turban E. & Kelly R., R, Jr. and Potter, R. E, Op.Cit, P.338. Westelius, A. and P. Mårtensson, The midas touch in knowledge management projects – beware, your wish could come true, Electronic journal of project management, Volume.2., Issue.2., 2004, PP.35-44.
9. Turban E. & Kelly R., R, Jr. and Potter, R. E., Introduction to 2001, P.341 Information Technology, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.,
10. Quintas, P., The Nature and Dimensions of Knowledge Management, in Knowledge Management in Construction, C.J. Anumba, C. Egbu, and P. Carrillo, Editors., Blackwell Publishing: Oxford, UK, 2005 P.10-30.
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 136-149.

12. غالب عوض الرفاعي و سعد غالب ياسين، دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 26-28/4/2004، ص: 12.
13. Little, Stephen and Quintals, Paul and Ray, Tim (ed.), Knowledge Management: An Essential Reader, London, Sage publication, 2002, P.09.
14. محبوب بسمان، عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، المجلد الرابع، ص: 102-103.
15. حسن البيلاوي و حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص ص: 89-95.
16. حسن البيلاوي و حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95.
17. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 67-68.
18. محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 69-70.
19. McDermott, Richard, Knowing is a Human Act : How is Information Technology Inspired , But Cannot Deliver, knowledge Management , Revised, sep.27, 1998, P.12.
20. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، مصر، 2005، ص: 112-113.
21. ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 177-178.
22. محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 177-178.
23. محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 70-71.