

محددات إنجاح إدارة المعرفة فى المنظمات الاقتصادية الأستاذ / إسماعيل جوامع (*) ، الأستاذة / فائزة بركات (**)

الملخص:

فى هذه الورقة سيقوم الباحثان بمحاولة لخصر أهم المحددات أو العوامل التى تؤدى إلى إنجاح مشاريع أو عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة (*) الاقتصادية مهما كان حجمها ونوع نشاطها ، على إعتبارها الركيزة الجديدة فى حسابات التفوق للمشروعات التى تريد كسب موقع رائد فى عالم شديد المنافسة ، شديد التحول والتجديد ، وذلك من خلال التأكيد على أهمية عوامل تهمين قدرات الأفراد المعرفية فى كل مستويات المنظمة ومساهمتها الفعالة فى إضافة القيمة . كما تثير عملية إدارة المعرفة الكثير من الانتباه للتفوق التنظيمى فى الوصول إلى أقصى استفادة من تدفقات المعرفة بكل أنواعها .

وقد كان لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الأثر البالغ كشورة حديثة عجلت تسارع العولمة وبروز الأهمية الهائلة لرأس المال الفكرى فى زيادة قيمة المنظمة .
الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، محدّدات وعوامل النجاح ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، رأس المال الفكرى والبشرى .

Résumé

La connaissance (la nouvelle richesse), et par les possibilités d'adaptation et d'innovation qu'elle confère aux entreprises économiques serait au cœur de leur compétitivité. Cela exige la mise en œuvre d'une démarche de gestion de connaissance pour une meilleure exploitation de cette richesse. Mais pour assurer le succès de cette démarche il y a un certain nombre de facteurs ou de conditions à respecter.

(*) جامعة الحاج لخضر باتنة - djouama.smali@yahoo.fr

(**) أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس - جامعة محمد خيضر بسكرة djouama.smali@gmail.com

(*) استعمل الباحثان مصطلح المنظمة وهو مرادف لكل من المصطلحات المستعملة عربيا: المؤسسة، المشروع، المنشأة.

Pour cela ce papier propose d'étudier la notion et les facteurs de réussite d'un projet de gestion des connaissances dans les entreprises économiques.

المقدمة

إذا كان Peter DRUKER قد تنبأ منذ عقدين على الأقل أن النشاطات التي ستحتل المكانة الرئيسية داخل المنظمة ليست على الإطلاق تلك التي تهدف إلى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وإنما تلك التي تهدف إلى إنتاج وتوزيع المعارف والمعلومات^(١)، مؤكداً بذلك على أن العالم سيشهد مرحلة اقتصادية جديدة تتزايد فيها أهمية البعد الفكري والمعرفي وتتقدم فيها المعرفة كمورد أساسي على بقية الموارد الأخرى. فلقد ساهم فعلاً الانتشار السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والإدماج الكبير للمعرفة في الحياة الاقتصادية والاعتماد عليها كعامل محدد لتنافسية المنظمات، في إرساء قواعد مرحلة اقتصادية جديدة تدعى باقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة. وبالموازاة مع ذلك ومنذ سنوات التسعينات بدأت بؤادر هذه المرحلة الاقتصادية تتجسد عند الانتباه إلى الأهمية الاستراتيجية للمعرفة، لتصبح أهم عامل إنتاج وتراجع بذلك الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج الأخرى تاركة المكانة الأساسية لها.

وإعلان الاتحاد الأوروبي في القمة الاقتصادية الاجتماعية المنعقدة بلشبونة في ٢٤-٢٣ مارس ٢٠٠٠ م: «بأن اقتصاد المعرفة هو الأكثر ديناميكية والأكثر تنافسية لتجسيد نمو اقتصادي مستمر مصحوب بتحسين كمي ونوعي في العمل»^(٢) ما هو إلا إثبات لذلك.

لقد أضحت المعرفة المتمثلة بالخبرات الإنسانية والثقافة والقيم والمعتقدات من أكثر الموارد فاعلية وتأثيراً، وتعد حالياً من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في الحصول على التفوق والقيمة المضافة أين تتميز البيئة الحالية سواء المحلية أو الدولية بالتغيير الجذري.

1) Jean claude tarondeau , « le management des savoir » press Univ. De France. Paris. Mars 2002. 2ed.p3

2) feu vert a la societe de la connaissance www.ue.in/fr.février2002 source internet

فتجميع المعرفة والاستغلال الأمثل لها أصبح يمثل الاهتمام الأول للمنظمة لضمان بقائها واستمراريتها. إذ أصبحت المنظمة حافظة موارد تركز أساساً على المعارف^(١).

من أجل ذلك أصبحت إدارة المعرفة وبما تحمله من فرص الإبداع والتأقلم الممنوحة للمنظمة، أساساً لتحقيق التمايز، تعزيز القدرات التنافسية وضمان الاستمرارية. فالأمر أصبح حقيقة وضرورة حتمية تفرضها متطلبات المرحلة الاقتصادية الحالية (مرحلة اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المرتكز على المعرفة)، التي تبين حدوث تجديد في تنظيم الحياة الاقتصادية من خلال عوامل ومحددات نجاح المنظمات التي أصبحت ترتبط بالقدرة على إنشاء المعرفة والاستغلال الأمثل لها.

وبذلك وتماشياً مع متطلبات هذه المرحلة التي برزت فيها أهمية وإستراتيجية المعرفة (أو بالأحرى رأس المال الفكري والمعرفي)، برزت أيضاً وبشدة أهمية وإستراتيجية إدارة المعرفة كحد أدنى لضمان استغلالها (المعرفة) الاستغلال الأمثل والتأقلم مع متغيرات العالم. غير أن تطبيق مشاريع أو عمليات إدارة المعرفة يستوجب توفير مجموعة من الدعائم التي تعتبر كمحددات أو كعوامل فاعلة لإنجاحها وكحد أدنى لضمان حسن تطبيقها.

ومن هنا يبرز التساؤل عن هذه المحددات لتكون إشكالية هذه الورقة: ما محدثات إنجاح إدارة المعرفة بالمنظمة الاقتصادية؟

لذلك أراد الباحثان في هذه الورقة أن يبحثا في محدثات أو عوامل إنجاح إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، حيث قاما بالتدرج بتوضيح ماهية إدارة المعرفة للوصول إلى هذه المحددات والعوامل:

١- مفهوم إدارة المعرفة:

بالرغم من وجود اتفاق حول ضرورة إدارة المعرفة على اعتبارها ذلك المورد الاستراتيجي الذي برزت أهميته في ظل مرحلة اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت

1) Jean Claude Tarondeau, op cit. P.3

مصدرا لإضافة القيمة وتحقيق التمايز، إلا أن الاختلاف يكمن في إيجاد مفهوم موحد لها «تحديد مفهوم إدارة المعرفة ليس بالأمر السهل لأن المصطلح في حد ذاته يتكون من مفهومين مجردين ومبهمين وهما الإدارة والمعرفة واجتماعهما سيؤدي حتما إلى مفهوم مجرد ومبهم»^(١)، لذا لا يمكن التسليم بوجود مفهوم يمكن أن يعطي فهما شاملا لها ويعود ذلك لسببين^(٢): الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي شملها والعمليات التي يغطيها.

فمراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع تؤكد فعلا هذا الاختلاف حيث نجد أن الباحثين في هذا المجال قد تناولوه من زوايا مختلفة وفقا لاختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهناك من نظر إلى إدارة المعرفة من منظور وثائقي وهناك من نظر إليه من منظور فني - اجتماعي أو منظور مالي..... مما ساهم في تعدد واختلاف مفاهيمها.

فالاتجاه الذي نظر لإدارة المعرفة من منظور وثائقي يرى أنها^(٣):

استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه على إدامة الوثائق بوصفها مخرجات المعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر إدارة المعرفة وليست الوثائق في حد ذاتها.

أما إدارة المعرفة من المنظور التقني^(٤): فهي تجسيد للعمليات التنظيمية التي

1) TISSEYRE, René Charles, knowledge Management, (Paris, HERMES science, 1999), p15

٢) الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة (القاهرة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص ٣٤

٣) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ٣٤

٤) الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان، دار صفاء للنشر - والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ٥٨

تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الإنترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة للمعرفة وتأكيدا لمضمونها التقني .

وقد نظر لإدارة المعرفة من منظور اجتماعي أيضا وأصحاب هذا الاتجاه يرون أنها^(١) :

طريقة للتفاعل بين العاملين عموما توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم .

وغير بعيد عن الاتجاهات السابقة، فإن إدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة، قد جمع بين المفاهيم السابقة حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة المعرفة^(٢) :

منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل في الأفراد والتقنية والعملية الاستراتيجية .

لم يهمل المنظور المالي أيضا وعليه^(٣) :

فإن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري، بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول .

إضافة إلى الاتجاهات السابقة فهناك اتجاهين آخرين أحدهما ينظر لإدارة المعرفة من منظور معرفي والآخر عملياتي، فرواد الاتجاه المعرفي يركزون على المنظمة المعرفية حيث يرون^(٤) :

أن تطبيقات إدارة المعرفة تمتد إلى كافة أقسامها، حيث إن المنظمة منتج

(١) الزيادات، محمد عواد، نفس المرجع، ص ٥٨

(٢) عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص ١٣٩

(٣) عليان، ربحي مصطفى، نفس المرجع، ص ١٣٩

(٤) الزيادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٥٩

للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية هي :
المعتقدات المعرفية، الإلتزام، الشكل التنظيمي ومعرفة كيف . فضلا عن الدور السائد في تقنية المعلومات .

أما رواد الإتجاه العملياتي، فقد ركزوا في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة، على أنها عملية وبذلك تم تعريفها^(١) : على أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية .

لن نستطيع الخوض في صحة أو خطأ المفاهيم السابقة، لأن كلا منها يعتبر صحيحا من حيث الزاوية التي نظر منها لإدارة المعرفة وبذلك يعتبر مهما للزاوية الأخرى، لذا يمكن القول أن المفهوم الشامل هو الذي يجمع بين المفاهيم السابقة حيث ينظر لإدارة المعرفة من خلال كل الزوايا السابقة، لذا يمكن اعتماد المفهوم المقدم من طرف النادي الإعلامي للمؤسسات الكبرى الفرنسية C.I.G.R.E.F الذي يرى أن إدارة المعرفة هي^(٢) :

مجموعة الطرق والتكنولوجيات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعرفة في المنظمة بحفضها في وثائق داخلية وخارجية وأيضا على شكل رأس مال فكري وخبرات مستمدة من المرؤوسين والخبراء في المجال .

٢- التطور التاريخي لإدارة المعرفة :

لقد مر مفهوم إدارة المعرفة، على اعتباره مفهوما نظريا وتطبيقيا بمراحل تطور عديدة . فجديد موضوع المعرفة لم يكن على المستوى النظري حيث تطرق العديد من الباحثين ومنذ ثلاثينيات القرن الماضي إلى العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إلا أن الحداثة في هذا الموضوع كانت على المستوى التطبيقي

(١) الكبسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٤٠

2) <http://www.groupemm.com/kmforum/pages/fr/expos.htm>

عندما تفتن كارل إريك سافايبي Karl- Erik SEVEIBY (مؤسس مفهوم إدارة المعرفة)^(١) إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، ثم بدأ سافايبي ينشر أفكاره وقناعاته لإبراز أهمية المعرفة وأهمية الأصول غير الملموسة بوصفها أهم عوامل النجاح وهي النقطة التي انطلقت منها كل المؤتمرات والمقالات وبرامج إدارة المعرفة الموجودة في الشركات المختلفة ومن ثمة بدأ سافايبي يدعو رجال الأعمال في السويد إلى التفكير بطريقة مختلفة ثم أصبح عضواً في مجموعات عمل تعنى بهذا الموضوع وتنتمي إلى هيئات مختلفة مثل منظمة «كوندراد» التي نشرت عملها في كتاب تحت عنوان «الموازنة غير المرئية» عام ١٩٨٦، ثم بدأت بعدها بعض الشركات في التقاط أفكار سافايبي مثل SKANDIA AFS, WMDATA, CELEMI، وهي من أهم الشركات المعنية بالخدمات المالية في أوروبا.

وفي الوقت نفسه تنبأ رائد علم الإدارة بيتر دروكر^(٢) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذي يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والزبائن، وفي عام ١٩٩١م^(٣) نشر طوم ستيوارت Tom STEWART أول كتاباته حول رأس المال الفكري في صحيفة «فورتن» كما قدم كل من روبرت كابلان Robert KAPLAN و دافيد نورتن David NORTON مفهوم موازنة بطاقة تسجيل الأداء في مقالهم بصحيفة «هارفرد بيزنس» عام ١٩٩٥م.

وقد كان أول مؤتمر لإدارة المعرفة عام ١٩٩٤ تحت رعاية أرنست أند يونغ Ernest & Young، أما أهم المؤتمرات فقد كان المؤتمر المنعقد سنة ١٩٩٥ تحت رعاية آرثر أندرسون Arthur ANDERSEN والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة حيث ضم هذا المؤتمر خمسمائة عضو.

(١) يورك براس، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥)، ص ٦.

(٢) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٣٢.

(٣) يورك براس، المرجع السابق، ص ٧.

غير أن التأثير الاستراتيجي^(١) لإدارة المعرفة بدأ بعد سنة ١٩٩٧ حيث خصص البنك الدولي ٤٪ من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من الإشارة إلى أن العديد من المديرين قد عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال سنوات العشرين الماضية.

٣- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة :

قد يتساءل الكثيرون عن مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة وعن أسباب إحتلال هذا المفهوم لهذه الأهمية المتزايدة، غير أن إدارة المعرفة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها^(٢) والتأقلم مع متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، أين أصبحت المعرفة أقوى معبر عن قيمة المنظمة وأهم مورد إستراتيجي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ولذلك فإنه يمكننا القول أنه من أبرز مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة ما يلي^(٣) :

أ - تعاظم دور المعرفة في النجاح التنظيمي ، حيث تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة وتوليد الإيرادات .

ب - العولة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، وأسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية

ج - الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها ، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها ، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .

د - إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية .

(١) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ٣٣

2) BALMISSE, Gilles, Guide des Outils du knowledge Management, Panorama, choix et mise en œuvre, (Paris, VUIBERT, 2005), p.05

(٣) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص، ص ٥٤-٥٥

- هـ - تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- و - تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- ز - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- ح - اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- ط - التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- ى - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة مجال التنافس، الإبداع، التجديد والتنوع.
- ٤- عمليات إدارة المعرفة:
- تتعدد عمليات أو مراحل إدارة المعرفة بتعدد النماذج المقترحة في هذا المجال، فهناك من يفصل في هذه المراحل كالنموذج المقترح من طرف دافيد سكايرم^(١) حيث قدم هذه المراحل في:
- الإنشاء، التحديد، التنظيم، التقاسم، التعلم، الاستغلال، التطبيق والتقييم، ومن النماذج من أوجز هذه المراحل في: الإنشاء، الحصول والتقاسم، كما هو الحال بالنسبة لنموذج «لاودن ولاودن».
- وعلى الرغم من الاختلاف المذكور آنفا حول صياغة هذه النماذج إلا أن مجملها يتفق في الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة وهو^(٢):

(١) مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٧)، ص ٤٣

2) BALLAY Jean François, Tous managers du savoir! (Paris, éditions D'organisation, 2002), p.88

«تقييم رأس المال الفكري، تطويره، تنظيمه، المحافظة عليه وتثمينه بما يخدم استراتيجية المنظمة»

وتتكون هذه العملية من مراحل مختلفة^(١) :

والجدول الموالي يقدم استعراضاً لأهم النماذج المقترحة وتوضيحاً لمختلف العمليات والممارسات لإدارة المعرفة :

الجدول ١ : أهم نماذج ومراحل إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E. TUBAN	- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء . - تطوير الدراية الفنية
	- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمنظمة
	- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة على ضوء الوقائع الجديدة.
	- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها .
	- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة المتاحة للجميع في أي وقت ممكن
	- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	- إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KMS)
لاودن ولاودن Laudon & Laudon	- تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك

1) BALMISSE, Gilles, Ibis , p.03

محددات إنجاح إدارة المعرفة فى المنظمات الاقتصادية

أ/ إسماعيل جوامع، أ/ فايزة بركات

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
ديفيد سكايرم	- توزيع ونشر المعرفة	- أنظمة التشارك الجماعي (برمجة التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الحزن والنشر	- أنظمة المكتب
	- الإنشاء	- أساليب الإبداع
	- التحديد	- المحاكاة
	- الجمع	- الحوار المهيكل
	- التنظيم	- التدقيق المعرفي
	- التقاسم	- تحليل المحتوى
	- التعلم	- تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم
	- التطبيق	- تحديد الخبرة
		- طلب المعرفة
		- الاستقصاء والاسترجاع
		- إدارة أدلة المعرفة
		- خرطنة المعرفة
		- الممارسات الأفضل
		- تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة
		- جماعات الممارسة المشتركة
		- فرق متعددة الوظائف
		- تصميم فضاء العمل
		- مراجعات ما بعد العمل
		- يوميات القرار
		- تواريخ المنظمات
		- سرد القصص
		- شبكات التعلم
		- أنظمة دعم القرار
		- إدارة التشغيل

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	- الاستغلال	- إدارة الأصول الفكرية
	- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
	- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة
		- معايرة إدارة المعرفة
		- محاسبة رأس المال الفكري
مارك دوديسون	- تحديد المعرفة	- روتينيات وعقود الشركة
		- ذات صلة بأعمال الشركة
	- اكتساب	- التوصل للمعرفة وتوثيقها
	- المعرفة	- جعلها متاحة للجميع
	- توليد المعرفة	- معرفة جديدة/ البحث والتطوير
		- معرفة جديدة/ الزبون
	- التحقق من	- حقوق ملكية المعرفة
	- صلاحية المعرفة	- قابلية استغلالها
	- نشر المعرفة	- داخل/ خارج الشركة (معرفة صريحة)
		- داخل الشركة/ ضمنية (الممارسات والمنافسة)
	- تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة
		- التدريب
		- ثقافة الشركة
	- تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة
		- تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
	- استغلال	- تحقيق أهداف محددة
	- وتطبيق المعرفة	- استخدام المعرفة في الحوار

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار
الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ١٠١-١٠٣

٥- تحديات تنفيذ إدارة المعرفة :

تواجه المنظمة مجموعة من التحديات التي قد تعيق حسن إدارة المعرفة وبناء مجتمعات المعرفة، وقد قام ماكدرموت McDermott^(١) بتقسيم هذه التحديات إلى أربع مجموعات :

- التحدي التقني : ممثلا في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير .
 - التحدي الاجتماعي : المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعم وتديم التنوع الفكري .
 - تحدي الإدارة : أي خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة .
 - التحدي الشخصي : أي الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة .
- أما راستوغي Rastogi^(٢) فعدد تحديات إدارة المعرفة في :
- تحفيز العاملين على البحث والتطوير والتوقع .
 - تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه .
 - تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة .
 - جعل المعرفة مفيدة ، أي تخزينها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها ، وتمكين العاملين من تجسيدها في عملهم .
 - تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة .
- كما يمكن أن نضيف إلى التحديات السابقة عنصران مهمان للوصول إلى النتائج المرجوة من إدارة المعرفة وهما :
- أ - تحديد المسؤول عن إدارة المعرفة وتحديد دوره ومهامه والمسؤولية المناطة به .

(٢،١) الكبسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ١١٢

ب - بناء خرائط المعرفة : هذه الخرائط التي عرفها فايل Vail^(١) «بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل» .

٦- محددات إنجاح في إدارة المعرفة :

لواحظنا تعدد الاتجاهات والزوايا التي تفسر مفهوم إدارة المعرفة ، لاستخلصنا أن كل اتجاه يتبنى محددات وعوامل يراها ضرورية وأكيدة لإنجاح عملية إدارة المعرفة وتعميمها .

ونظراً لاختلاف طبيعة حجم ونشاط كل منظمة فإن محددات إنجاح إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى . لكن يمكن القول عموماً أن التطور المستمر للعلوم والتكنولوجيا وزيادة تبلور وتغير النظرة إلى المعرفة التي بحوزة المنظمة على كل المستويات والتطور المستمر للنماذج المهمة بإدارة المعرفة يجعلنا نؤكد أن عوامل نجاح إدارة المعرفة مهما كان حجم المنظمة ونشاطها تكون ضمن المجال الآتي الذكر .

فقد أدرك المهتمين بمجال إدارة المعرفة في المنظمة أن هناك عوامل كثيرة جداً تساعد وتؤثر في إنجاح إدارة هذه المعارف ، ولطالما كان هناك اختلاف في تصنيفها من جهة وأيضاً تحديدها وتحديد أهميتها ، ومع تطور النظريات الدارسة لمجال إدارة المعرفة وتحديد مراحلها ، تظهر عوامل جديدة لها تأثير مباشر وكبير في نجاح إدارة المعرفة والاستفادة القصوى منها . و عموماً يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي :

٦-١ استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها^(٢)

يعد هذا العامل الأول بين كل العوامل الأخرى حيث تبدأ أولى العمليات بهذا الاستقاء ثم نصل إلى تبادل هذه المعلومات عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل

(١) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ١١٧

(٢) عليان، ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص ١٦٧

المنظمة خاصة شبكة الإنترنت أو شبكة المعلومات الداخلية^(١)، هذه العملية تتيح لكل فرد في المنظمة تبادل المعرفة مع زملائه، وغير ذلك تلعب الاجتماعات الدورية المختلفة على حسب كل المستويات دورا كبيرا في نشر المعرفة وهذا ما يسمح لفريق إدارة المعرفة بتفعيل دور هذه المعلومات وتتمين قيمتها.

٢-٦ مناخ الثقة داخل المنظمة (علاقة الإدارة بالعمال والموظفين)^(٢)

إن تأسيس مناخ للثقة داخل المنظمة يعتبر جد ضروري لضمان نجاح عمليات أو مشاريع إدارة المعرفة، الأمر الذي من شأنه أن يتجسد من خلال:

أ - مدى نضج طريقة إدارة المنظمة (مشروع إدارة المعرفة)

ب - درجة التنسيق في العمل.

٣-٦ ثقافة التعلم التنظيمي^(٣)

إن نشر ثقافة التعلم التنظيمي من شأنه أن يشجع على تقاسم وانتشار المعرفة (خاصة الضمنية)، ولعل العمل الجماعي الواعي، الممارسات الإدارية المشجعة (كالإدارة بالمشاركة، ونظام المكافآت المحفز) هي عوامل من شأنها أن تسهم فعلا في نشر هذه الثقافة.

٤-٦ الدوران الجيد للمعلومات^(٤)

إن اعتماد هيكل تنظيمي من شأنه أن يضمن حسن التقاط، تقييم ونشر المعلومة يعتبر أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تضمن بداية مشجعة لمشاريع إدارة المعرفة. لأنه ببساطة لا يمكن إدارة المعرفة دون دوران جيد للمعلومات، الذي يكون في أحسن حالاته عند توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال المعلومات دون بيروقراطية أو حجز في أي مستوى.

(١) عليان، ربحي مصطفى، نفس المرجع، ص ١٦٧

2) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Facteurs de Réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME: expériences dans le Bâtiment, Colloque IPI, AUTRANS, 22-23 Janvier 2004, p230

3) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p230

4) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p231

٥-٦ النضج التكنولوجي الكافي^(١)

ويقصد بالنضج التكنولوجي مدى استعمال المنظمة للتكنولوجيات الحديثة ومدى تحكم العاملين لديها في هذه التكنولوجيات، وهذه الظاهرة يمكن ملاحظتها خاصة عند المنظمات الصغيرة والمتوسطة أو ذات الطابع الحرفي التي تكون بعيدة نوعا ما على ما يمكن تسميته بالنضج التكنولوجي، وأيضا نلاحظ أن الكثير من المديرين لا يولون اهتماما لتملك تكنولوجيا متطورة تجعلهم قادرين على إدارة المعرفة التي يملكها الأفراد لديهم وبالتالي قلة أو انعدام الاستفادة منها إلا مصادفة.

٦-٦ الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة :

إن الاستفادة من التجارب السابقة للمنظمة في مجال إدارة المعرفة سواء انتصاراتها أو إخفاقاتها، يكون بمثابة الموجه الأفضل في إستراتيجيات المنظمة في إدارة المعرفة لديها مستقبلا، ولا تنحصر أهمية الاستفادة من الخبرات السابقة في جانب إدارة المعرفة فقط بل كل الجوانب التي قد تكون لها أثر مستقبلي في تحسين أداء العاملين وتوجيه استعاملهم للمعرفة في جوانب عملهم المختلفة، ولعل التجارب السابقة هي أكثر العوامل التي تعين المنظمة في تصور رؤيا واضحة لإدارة المعرفة وتحسين نتائجها.

٧-٦ الابتكار والتأكيد على فرض التعلم المستمر للأفراد^(٢)

يرى الكثير من المهتمين بمجال إدارة المعرفة أن الابتكار والتعلم المستمر للأفراد هو عامل حاسم في التطور المعرفي للأفراد، لذلك يعتبر هذا العامل أحد وسائل النجاح في إدارة المعرفة وتطورها وفق زيادة قدرات الأفراد المؤهلة لتفهم المستمر ومواكبتهم لكل التطورات وخاصة ونحن في عصر سريع التجدد، ولا يسمح بالانقطاع عن التعلم والابتكار.

1) DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Ibis ; p231

(٢) الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص ١٢٣

٦-٨ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق^(١)

إن العمل كفريق يسمح دوماً بتبادل الأفكار والآراء وإبداء وجهات النظر في أي مشروع ترغب المنظمة في إنجازه أو القائم فعلاً، لهذا يعد هذا العامل أحد أبرز العوامل في نشر المعرفة وتجديدها، وبهذا تشجع وتكافئ المنظمة العمل الجماعي لتحسين إدارة المعرفة وتحسين تدفقاتها.

وتقوم المنظمة بدفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية حتى يتسنى لهم إثبات طموحاتهم ورغباتهم وتجسيد رؤيتهم واثمينها.

٦-٩ تطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم^(٢)

يعد تطوير قادة ذوى كفاءة في تعليم الأفراد من أصعب وأهم العوامل التي تحقق نجاح فائق للمنظمة في إدارة المعرفة، هؤلاء القادة يشكلون النواة الأولى لفلسفة المنظمة في مجال إدارة المعرفة وتشكل قناعاتهم محور العمل والنجاح في هذا المجال، لذلك تكتسي عملية تطوير هؤلاء القادة المديرين للمعرفة حجرة الزاوية في إدارة المعرفة وإبراز أفضل نتائجها.

٦-١٠ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها^(٣)

قد يخطأ فريق إدارة المعرفة إذا اعتقد أن تخزين المعرفة هو الهدف الرئيسي من عملية إدارة المعرفة بل تكون عملية إدارة المعرفة ناجحة إذا أدرك هذا الفريق أن عليهم الاهتمام بالتدفق والتدفق المستمر للمعرفة.

٦-١١ تطوير نظم المعلومات الإدارية والذكاء الصناعي^(٤)

ليس من اليسير على الكثير من المنظمات الحصول على نظام متطور ومتكامل

(١) الكبيسي، صلاح الدين، نفس المرجع، ص ١٢٣

(٢) يورك براس، المرجع السابق، ص ٦٩

(٣) يورك براس، نفس المرجع، ص ١٣٦

(٤) نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار الورق للنشر.

والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٣٤٧

للمعلومات الإدارية، إلا إذا كانت تتوفر على قيادة تتبنى توفر للمختصين بهذا المجال أحدث الوسائل وآخرها تطورا في مجال جمع وتخزين وحفظ كل المعلومات التي قد تكون مفيدة في المستقبل، وإذا ما وصلت المنظمة إلى هذا المستوى فإنها تكون قد وفرت عامل مهم جدا لإدارة المعرفة.

ومن أجل ذلك ينبغي أيضا لهذه القيادة أن تكون مدركة لأهمية علم الذكاء الصناعي في زيادة مساعدة لإدارة المعرفة داخل المنظمة، والذكاء الاصطناعي هو أحد علوم الحاسب الآلي الحديثة التي تبحث عن أساليب متطورة لبرمجته للقيام بأعمال واستنتاجات تشبه ولو في حدود ضيقة تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم محاكاة بعض خواصه يهدف هذا العلم الجديد إلى فهم العمليات الذهنية المعقدة التي يقوم بها العقل البشري أثناء التفكير ومن ثم ترجمة هذه العمليات الذهنية إلى ما يوازيها من عمليات محاسبية تزيد من قدرة الحاسب على حل المشاكل المعقدة.

١٢-٦ الاستعمال الجيد لتكنولوجيات المعلومات ومواكبة تطورها^(١)

إن وتيرة التطور في مجال تكنولوجيات المعلومات تعد من أسرع التأثيرات لذلك نجد أن المنظمة التي تستطيع مواكبة هذا التطور وتطوير استعماله تكون أكثر مقدرة على إدارة المعرفة، والحصول على أفضل النتائج من هذه العملية عكس المنظمات التي لا تملك القدرة على الاستفادة الجيدة من تكنولوجيات المعلومات وبالتالي تفوت فرص كثير من الاستفادة من إدارة المعرفة.

١٣-٦ استيعاب الاختلافات الجوهرية^(٢)

بما أن إدارة المعرفة تتم في كل أقسام وفروع المنظمة ويشارك فيه عدد كبير من الأفراد يشكلون فريق عمل يحمل غالبا اختلافات جوهرية في نظريته إلى

(١) يورك براس، المرجع السابق، ص ١٠٨-١١٣

(٢) يورك براس، نفس المرجع، ص ٢٢٨

المسائل المختلفة التي تهتم بها المنظمة وكذا الوسائل المستعملة خاصة أنظمة الإعلام الآلي يجعل من المهم جداً استيعاب هذه الاختلافات وتذليلها، أما الاختلاف الأكثر أهمية الذي يجب استيعابه فهو اختلاف الثقافة بين أفراد المنظمة والعاملين بها.

هناك أيضاً اختلافات جوهرية قد تصادف المنظمات العاملة عبر العالم أهمها اللغة، وعادة تتغلب الكثير من المنظمات العالمية على هذا الاختلاف بإعلان لغة واحدة تكون رسمية لتعاملاتها الداخلية والرسمية ولغة المعرفة عادة تكون اللغة الإنجليزية.

وخلاصة القول أن المقدرة على استيعاب مختلف الاختلافات سيؤثر إيجاباً ويكون عاملاً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة.

١٤-٦ ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة^(١)

إن فكرة ترسيخ أسلوب العمل لدى المنظمة باستخدام إدارة المعرفة يحتم عليها دوماً أن توصل لكل العاملين عندها المفاهيم الضرورية والقياسية لعملية إدارة المعرفة، هذا العامل يتأثر بمدى قناعة مدير المنظمة والإدارة العليا المساعدة له بتبني إدارة المعرفة ويجدوى هذه الإدارة في تطوير العمل ككل، والقيمة المضافة المرجوة منه.

كما يتأثر أيضاً بنظام المكافآت المتبع للعاملين عند استخدام إدارة المعرفة في جميع نشاطات المنظمة، وأيضاً يساعد تقييم الأداء في هذا الترسيخ.

١٥-٦ تبني طرق تحفيزية غير عادية^(٢)

المألوف عند كافة العاملين أن يواجهوا العمليات والأفكار الجديدة بنوع من الرفض والبرودة خاصة إذا لم تكن لهم دراية بها، ولا يعلمون مدى قيمتها والفائدة التي تعود عليهم، لذلك قد نجدهم يحذون نفس المنحى تجاه رغبة المنظمة في إدارة

(١) يورك براس، نفس المرجع، ص ٢٣٨

(٢) الزيادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٧٠

المعرفة، لهذا على المنظمة الراغبة في تحقيق نتائج جد حسنة أن تتبنى أساليب وطرق تحفيزية غير عادية أو خاصة لدفع الأفراد لديها للمساهمة في خلق، نشر واستخدام المعرفة وأيضا المشاركة في عملية إدارة المعرفة وفق الإستراتيجية التي ترغب فيها المنظمة.

إن معظم المشاكل المتعلقة بأداء الأفراد داخل المنظمة ترتبط بمعنويات هؤلاء الأفراد أكثر من ارتباطها بمؤهلاتهم وقدراتهم «إذ أشارت العديد من البحوث والدراسات، أن أداء الأفراد داخل المنظمات يختلف مع وجود تشابه في قدراتهم وظروف عملهم، وقد أرجعت أسباب هذا الاختلاف إلى التحفيز»^(١).

١٦-٦ الذاكرة التنظيمية^(٢):

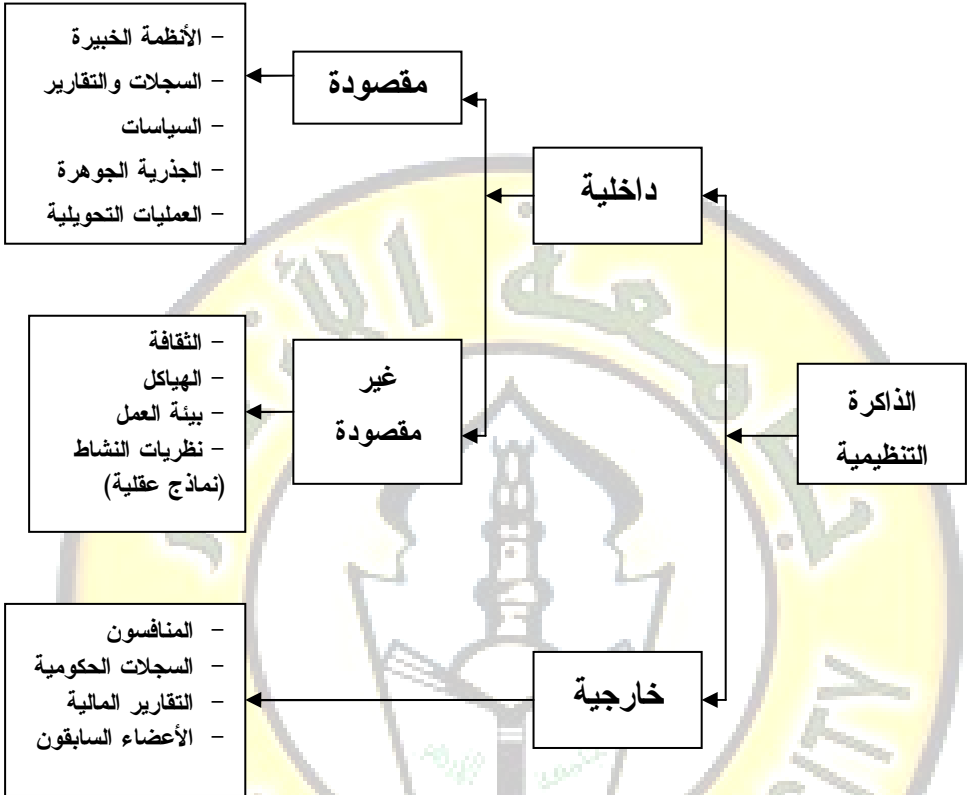
حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها «المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي»^(٣) أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات المختلفة، وبالتالي يعتبر تطوير هذا العامل الأداة التي تدفع إلى تبني إدارة المعرفة، ويمكن توضيح مكونات الذاكرة التنظيمية وفق الشكل التالي:

(١) عباس، سهيلة محمد وعلي، حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩)،

(٢) نجم، عبود نجم، المرجع السابق، ص ٢٧٢

(٣) نجم، عبود نجم، المرجع السابق، ص ٢٧٣

الشكل ١ : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار
الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٧٥

هذه الذاكرة التنظيمية تعد عامل موجه لإدارة المعرفة خاصة من جانب
أساليب وطرق تخزين المعرفة ومن ثمة الاستفادة منها .

١٧-٦ ضمان تعداد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة^(١)

إن الوصول إلى كم معتبر من القنوات المعرفية يعد عاملاً محفزاً لتسهيل عملية نقل المعرفة لذلك على المنظمة أن تبني نظاماً كاملاً من أجل تعدد قنوات المعرفة وتنوعها بحيث يضمن لها التفوق في جميع مراحل إدارة المعرفة.

١٨-٦ تمويل عملية إدارة المعرفة:

يجب على المنظمة رصد ميزانية تمويلية كافية من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في إدارة المعرفة، وهذا الجانب ليس بالأمر السهل خاصة في المنظمة الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع دائماً توفير تكنولوجيات عالية أو ضمان نظام مكافآت يناسب أفرادها، أو التعلم المستمر لهم، وغير ذلك من المسائل التمويلية، لكن يجب على المنظمة الوصول إلى حد أدنى يحقق لها المقدرة على إدارة المعرفة لديها.

(١) الزبادات، محمد عواد، المرجع السابق، ص ٧٠

الخاتمة

ليس من اليسير حصر كل المحددات والعوامل التي تؤدي إلى إنجاح إدارة المعرفة، لكن ما يمكن استخلاصه مما سبق أن المنظمة الراغبة في ذلك تحتاج قبل كل شئ إلى إرادة حقيقية من قبل الإدارة العليا ووعي تام بأهمية هذا المجال، ثم إدراك فعلي من طرف أفرادها بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق عند إهتمامهم بوضع معرفتهم مهما كان شكلها تحت تصرف وإدارة المنظمة التي يشتغلون فيها، كما على المنظمة أن تسارع أيضا إلى تبني هيكل تنظيمي مرن يزيل كل الحواجز والعراقيل التي يمكن أن تعرقل إدارة المعرفة.

يمكن أن نستخلص أيضا أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والثورة المصاحبة لها ستمكن إدارة المعرفة في المنظمة من تحقيق مكاسب يصعب الوصول إليها بغير توفر هذه التكنولوجيات، لذا يمكن القول أن المحددات الأساسية لإنجاح مشاريع إدارة المعرفة بالمنظمة الاقتصادية يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية: الإدارة العليا، الأفراد، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع ضرورة الإشارة إلى العناصر الفرعية التي تندرج ضمن كل مجموعة.

المراجع

أولاً: العربية

- ١- الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)
- ٢- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة (القاهرة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)
- ٣- عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)
- ٤- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسن علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٩)
- ٥- مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٧)
- ٦- نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، (عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)
- ٧- يورك براس، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية (بيروت، مكتبة لبنان، ٢٠٠٥)

ثانياً: الأجنبية

1. BALLAY Jean François, Tous managers du savoir! (Paris, éditions D'organisation, 2002).
2. BALMISSE, Gilles, Guide des Outils du knowledge Management, Panorama, choix et mise en œuvre, (Paris, VUIBERT, 2005).
3. DESLANDRES, Véronique & GUTIERREZ-SEGURA, Gerardo, Facteurs de Réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME : expériences dans le Bâtiment, Colloque IPI, AUTRANS, 22-23 Janvier 2004.
4. TARONDEAU, Jean claude, « le management des savoir » (Paris , PRESS UNIV. De France. 2ed Mars 2002).
5. TISSEYRE, René Charles, knowledge Management, (Paris, HERMES science, 1999).

ثالثاً: الإلكترونية

- 1- <http://www.groupemm.com/kmforum/pages/fr/expos.htm>
- 2- www.ue.in/fr Feu vert a la Société de la connaissance février2002