

بناء المؤسسات المتعلمة في ظل إدارة المعرفة

Establishing Educational Institutions under the light of Knowledge Management

د.جمال بلبكاوي، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي سكيكدة- الجزائر
د. بن حجوبة حميد، جامعة مستغانم- الجزائر

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على إدارة المعرفة والمؤسسات المتعلمة التي تسعى أي مؤسسة إلى التحول نحوها والابتعاد عن الطابع الكلاسيكي، حيث أن اشتداد المنافسة العالمية وسيطرة العولمة بمختلف وسائلها على جميع المجالات، سطّرت توجه المؤسسات اليوم إلى الاهتمام غير المسبوق بإدارة المعرفة، وأصبحت ترى في هذه الأخيرة نقطة قوة وميزة تنافسية لمن يحسن استغلال مواردها عن باقي غيرها من المؤسسات التقليدية، وعليه توصلت الدراسة إلى ضرورة التوجه والانفتاح على البيئة الخارجية للمؤسسات حتى يمكنها المنافسة وتحقيق البقاء والنمو.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المؤسسات المتعلمة.

Abstract: This study aims to identify the knowledge management and educational institutions that any institution seeks direct to and to be away from the classical stereotype. The global competition and the control of globalization in various means to all areas became great, so these institutions have directed to the unprecedented attention given for knowledge management, believing that knowledge management has a point of strength and a competitive advantage for those who make use of and improve the exploitation of its resources leaving the other traditional institutions. Therefore, this study confirms the necessity of this orientation towards knowledge management and coping up with the external environment of institutions so that they will be able to compete, survive and grow.

Key Words: knowledge, knowledge management, educational institutions.

مقدمة:

في عصر يميزه سرعة التعلم المستمر والبحث عن الأداء المتميز، أصبحت مطالبة بضرورة توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه بشكل علمي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، والسعي لوضع أسس لتسهيل عملية التعلم، والعمل على التأقلم والتلاؤم مع هذا الوضع الجديد الذي تشهده المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي، فلم يعد العمل وفق المنظور التقليدي للمؤسسة، وهذا ما جعل ظهور مؤسسات قادرة على التعلم باستمرار، وكذا تكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة، وقادرة على الإفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين، ففي عالم يشهد الانفجار الرقمي والمعرفي لم تعد إدارة المعرفة أمرا مستحبا فقط، وإنما ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسة وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير والتقلب، وعليه فإن الصراع العالمي في عالم الألفية الثالثة لن يكون صراعا على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة، بل أنه وسيستمر لفترة طويلة صراعا على المعرفة، وانطلاقا من هنا نطرح الإشكالية الآتية:

ما أهمية إدارة المعرفة في التحول نحو المؤسسات المتعلمة الحديثة انطلاقا من المؤسسات التقليدية؟

نتبثق عن هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مفهوم إدارة المعرفة والمؤسسات المتعلمة؟
- هل هناك علاقة واضحة بين إدارة المعرفة وتكوين مؤسسة متعلمة؟
- ما هي مميزات المؤسسات المتعلمة، وما خصائصها؟

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مصطلح حديث في ظل تداخل المصطلحات الاقتصادية في العصر الفكري الحديث، وكذا الوقوف على مدلول المؤسسات المتعلمة، التي تعتبر كتوجه حديث لنظيرتها عبر العالم، من أجل إعطاء صورة واضحة وكذا الاستثمار أكثر في العنصر البشري على مستوى هذه الأخيرة، نظرا لما له من مزايا عبرها لتحقيق أهدافه وطموحاته على المستوى الشخصي فتتحقق أهداف المؤسسة ككل بصفة عامة، كما تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الوقوف على مدى مساهمة إدارة المعرفة ودورها في عملية التغيير المنظم الذي يسبق تطبيق أي نظام في المؤسسة.

المنهج المستخدم:

سنعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، تحدثنا من خلال المحور الأول عن المؤسسات المتعلمة وخصائصها ثم الوقوف على متطلبات التحول لهذه الصفة، في حين تحدثنا في المحور الثاني عن إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في التغيير التنظيمي وكذا أهمية هذه الأخيرة في مؤسساتنا اليوم.

المحور الأول: المؤسسات في ظل عصر المعرفة

لقد بدأت فكرة المؤسسات المتعلمة (Learning Organization) منذ السبعينات من القرن العشرين، وتمتد جذور المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي. وقد أشار (Senge) حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم

المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المؤسسات إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية.

ويرى بعض العلماء أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف والتجديد والتفاعل مع البيئة وتمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عمليات إدارة معارفها المستمرة والناجمة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها(صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، 2010، ص163-164).

يمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة من خلال ثلاثة مفاهيم تعبر عن قوة التعلم وتحويل الرؤية إلى واقع (محمد مفضي الكساسبة وآخرون، 2010، ص169):

المؤسسة المتعلمة: ويكون بإمكانها التحول ذاتياً وتتميز بتسهيل التعلم لجميع أعضائها.
المؤسسة المتعلمة: هي التي بإمكانها توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً. وتوفر المجال للطموح الجماعي، ويتم على مستواها رعاية أنماط التفكير الجديدة والممتدة.
المؤسسة المتعلمة: هي التي تتمتع بخلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة.

تعريف فوللي (Foley): "للمؤسسة المتعلمة جوانب ثقافية متناسبة(رؤى، قيم، طموحات، سلوكيات) تدعم محيط التعلم"(سوسن بنت محمد بن زرعة، 2014، ص91).

كما يمكن تعريفها بأنها: "المؤسسة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة(عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، 2009، ص4).

وفي تعريف آخر فالمؤسسات المتعلمة هي التي تسعى لتوفير فرص التعلم المستمر واستخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة(معن العياصرة، خلود الحارثي، 2015، ص32).
 وينظر للمؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل(كامل محمد الحواجرة، 2009، ص7).

دوافع ظهور المؤسسة المتعلمة:

هناك مجموعة العوامل التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام وتجعل المؤسسة تكون متعلمة مجتمعة في:

الجودة: إن تحقيق الجودة عامل من العوامل التي تدفع المؤسسة للتعلم والبحث وتطوير وسائلها.
التوجه نحو التخصص: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى تخصصية بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها.

التغيير المستمر: اتسام البيئة المحيطة بالمؤسسة بعدم الاستقرار يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة.

التنافس المحلي والإقليمي والدولي: من أجل غزو وكسب العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع(بلعلى نسيم فر يال، 2014، ص186-187).

هناك بعض العوامل تتمثل في:

تكنولوجيا المعلومات: إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي.

التحول الجوهري في أساليب العمل: لقد تغيرت أساليب العمل جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا.

زيادة تأثير العلماء: أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المؤسسات أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجية المؤسسات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء.

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي موجود آخر من موجوداتها (أسماء سالم النصور، 2010، ص17-19).

متطلبات نجاح المؤسسات المتعلمة:

لتحول إلى مؤسسات متعلمة ينبغي مجموعة من الأسس والمتطلبات تتمثل في:

القوى المحركة: وهي تمثل القاعدة الأساسية في بناء المؤسسات المتعلمة، التي تتطلب أن توفر كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد.

إيجاد الغرض: إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المؤسسة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المؤسسة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المؤسسة.

التمكين: إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المؤسسة يتطلب من المؤسسة أن تتصف بالمرونة.

التقويم: تستطيع المؤسسة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقييم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتعلم من الأخطاء على المدى القصير.

الفرق بين المؤسسة التقليدية والحديثة: كيف تتحول المؤسسات لمؤسسة متعلمة؟ وما هو الفرق بين بينهما؟

الفرق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المتعلمة: توجد خمس فروقات بين المؤسسة المتعلمة والمؤسسة التقليدية وهي:

شكل التنظيم: فالهيكل العمودي للمؤسسة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمؤسسة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمؤسسة.

طبيعة المهام والوظائف: فالمؤسسة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى.

أنظمة الرقابة: تتميز المؤسسات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر قنوات الاتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.

إستراتيجية المؤسسة: من خلال إيجاد إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد والعاملين وتشاركهم في تطوير إستراتيجيتهم، ونتيج لهم فرص تقديم المقترحات، والحلول الأفضل للمشكلات وإتاحة الفرص الأكثر من أجل التعلم.

الثقافة التنظيمية: للمؤسسات المتعلمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتفاهات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحث عليه وتسعى إلى إشاعته، فإنها تكون عنصراً هاماً وإيجابياً في المؤسسة لتتكيف وتتطور (جهاد صياح بنب هاني، 2007، ص5).

التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة التعليمية: يمكن ذكر بعض الخطوات في ما يلي:

التخطيط الحركي: ويتم من خلاله تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية وتقضي عملية التغيير التنظيمي التحول في المؤسسات من منظمات تقليدية إلى مؤسسات تعليمية تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية(سعود بن ذياب الذياب، 2014، ص35-39)، وفيما يلي توضيح ذلك في الشكل(عبد الستار علي وآخرون، 2012، ص334-336):

شكل (2) من النماذج التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي

بيئة مستقرة - الأداء الكفوء

ثقافة متصلة

إستراتيجية المنافسة

هيكل عمودي

مهام روتينية

نظم رسمية

المؤسسة التعليمية

المؤسسة التقليدية

هيكل أفقي

هيكل أفقي

بيئة مضطربة - مؤسسة تعليمية

بيئة مضطربة - مؤسسة تعليمية

بيئة مستقرة - الأداء الكفوء

المصدر: عبد الستار علي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، المرجع نفسه، ص: 5.

خصائص المؤسسات المتعلمة: من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- حل المشكلات نظاميا والتعلم من الآخرين.
- التعلم من التجارب السابقة ونقل المعرفة.
- ما يميز المؤسسة المتعلمة أنها توفر فرص تعلم مستمرة للعاملين.
- التفاعل والتكيف المستمر مع البيئة الخارجية.
- إتاحة الفرصة للتعلم للجميع وبالتعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.
- تصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المؤسسة من التطور.

- التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور.
- تنمية التباين الإيجابي بين الأفراد (محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، 2013، ص125-126).

فمن الناحية البشرية يشعر العاملون بأنهم يؤدون عملاً صالحاً لصالحهم ولصالح المجتمع ككل والشعور بالمسؤولية تجاه ما يكلف به من عمل، وتتاح له فرص التعليم والتعلم المستمر والعمل وفق فرق عمل التعلم والتعاون الجماعي، وهذا ما يعزز ويحفز ثقافة الحوار والتساؤل في المؤسسة، ومن خلال هذا يتولد لدى العاملين إحساس المساهمة في عملية النمو والتقدم التي حققتها المؤسسة (كامل محمد الحواجرة، 2010، ص6)، وهي المؤسسات المتعلمة التي استطاعت توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها وتحقيق البقاء والاستمرارية من توجهاتها، فهي مؤسسات لها قاعدة معرفية مبنية على الإبداع والابتكار وتستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات مختلفة تواجهها من البيئة المحيطة بها، وما يميز هذا النوع من المؤسسات أنها:

- من خلال ما سبق يمكننا أن نضيف مجموعة من الخصائص:
- السماح للعاملين بمشاركة الآراء والاستماع لآرائهم.
- الاستجابة لما تفرزه تغييرات البيئة الخارجية.
- من خصائص المؤسسة المتعلمة عامل جاذب كل من يتفق معها في بيئتها المتعلمة.
- الاعتماد على قاعدة معرفية مخزنة تم إنتاجها عبر عمليات إدارة المعرفة.
- العمل على تكوين قاعدة معرفية مستمرة ومتجددة في نفس الوقت.
- تعمل المؤسسة المتعلمة على فتح آفاقاً وفرصاً جديدة والاستغلال الأحسن للتعلم من تجاربها وتعاملها مع العملاء (محمد مفضي الكساسبة، 2009، ص25، 26).

المحور الثاني: إدارة المعرفة والمؤسسات المتعلمة:

أخذ مجتمع المعلومات يتحول تدريجياً إلى مجتمع المعرفة حتى أصبح ينظر إلى المعرفة أنها حجر الأساس والمحرك الرئيسي للأداء الاقتصادي.

إدارة المعرفة: يعتبر مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات حديثة النشأة في الحقول المعرفية، ولا زالت قيد التطور والتحديث نتيجة للثورة التكنولوجية والقوة المعرفية، كما أنها الإدارة الواعية لموجودات المؤسسة الأساسية لفرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتحقيق ميزة تنافسية لها (زكريا مطع الدوري، 2006، ص5).

كما يمكن تعريفها بأنها ذلك النظام الذي يعمل على توليد وتجميع واستخدام المعرفة الشخصية والمنظمية (Little, Stephen Quintas, v2002, vp9).

كما يعبر عنها بأنها: "مختلف المجهودات المبذولة للقائمين على المعرفة من أجل تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية (زينب عبد الرحمان السحيمي، 2009، ص4).

وتعرّف إدارة المعرفة بأنها: عملية تتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال (عبد الستار علي وآخرون، 2009، ص27).

وهي بذلك العملية التي تدار بها المعلومات والخبرات للحفاظ عليها وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (كامل محمد يوسف الحواجرة، 2010، ص280).

أهمية إدارة المعرفة: كونها تساعد على نشر المعلومات والمعرفة لعمال المؤسسة، وتساعدها على تحقيق الميزة التنافسية (خضير كاظم حمود، 2010، ص58).

كما تبرز في كونها أنها أداة المؤسسات للاستثمار في رأس المال الفكري، ولمواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة (محمد فلاق وآخرون، 2011، ص515-516)، وتساعد المؤسسة على:

-تخفيض التكاليف للمؤسسة.

-تعزز الأداء المنظمي.

-تحدد متطلبات المؤسسة من المعرفة التي تحتاجها (علي السلمي، 2002، ص206).

أهداف إدارة المعرفة: هناك مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في:

-تشجيع رأس المال البشري للمؤسسة لمشاركة المعرفة.

-خلق قيمة لعمليات المؤسسة (الداخلية والخارجية)(رزوقي جبر نعيمة، 2008، ص10).

-وقد رأى خضر مصباح أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في:

-كونها تركز على مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية للفرد في المؤسسة.

-وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة(خضر مصباح إسماعيل، 2010، ص45).

وهناك من يضيف أهداف أخرى إضافة إلى ما سبق تتمثل في:

-تسليط العمليات والتخلص من الإجراءات المطولة والحد من الروتين.

-تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب للعملاء.

-تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثلياتها.

-تكوين مصدر موحد للمعرفة(جمال يوسف بدير، 2010، ص49-50).

-رفع كفاءة العامل البشري في المؤسسة وتحسين أدائها الكلي (Young— chan lee, Sun- Kyu

lee2007, p24

عمليات إدارة المعرفة:

هناك أربع عمليات أساسية تعتبر حجر الأساس لنظام إدارة المعرفة متمثلة في ما يأتي:

عملية اكتساب وتشخيص المعرفة: تعد العملية الأولى لنظام إدارة المعرفة، حيث يتم من خلالها

معرفة نوع المعرفة وتحديد حاجة المؤسسة إليها والبحث عنها، وفي الوقت نفسه التساؤل عن

موقع هذه المعرفة، بعدما تم تشخيصها وتحديد ما يجب بإمكان المؤسسة اكتسابها من تلك

المصادر، وتعد هذه العملية أكثر أهمية من خلال امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. وقد

تكون هذه المصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال الخبرات والممارسات وحضور

المؤتمرات والندوات أو في شكل بيانات أساسية سواء كانت مالية أو اقتصادية. هذا من جهة ومن

جهة أخرى قد تكون من مصادر خارجية، إضافة إلى الأبحاث المنظمية والاستخبارات

التسويقية(عبد الستار علي وآخرون، 2009، ص40-41).

عملية تخزين المعرفة: تعتبر هذه المرحلة حلقة وصل بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها،

ويتم من خلالها تخزين المعرفة المتحصل عليها بعد توليدها في قواعد بيانات إلكترونية أو في

النظم الخبيرة ويتم تشكيل مستودعات للمعرفة(أحمد طرطار، سارة حلمي، 2011، ص6-7).

عملية توزيع المعرفة: يتم من خلالها إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل في المؤسسة

من خلال مشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات(حسين الحمد، سامر عبد المجيد

البشاشة، 2009، ص47).

عملية تطبيق المعرفة: لا تنجح هذه العمليات إلا من خلال استخدام وتطبيق المعرفة الناتجة بداية

من التشخيص والاكتساب، التخزين، والنشر. وإن تطبيق المعرفة هو أكثر قوة من المعرفة نفسها

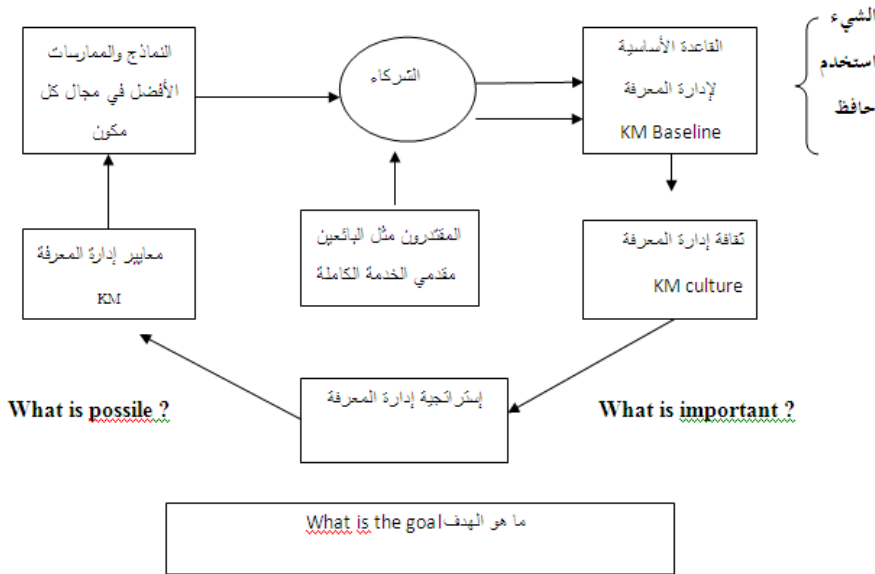
وأنه لا يمكن للعمليات السابقة تحسين الأداء المنظمي إلا بتطبيق تلك المعرفة واستخدامها،

والهدف منها هو تطبيق المعرفة المتاحة والمؤسسة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت

المناسب(ليلي محمد حسيني أبو العلاء، 2012، ص109).

نماذج إدارة المعرفة: هناك مجموعة من نماذج إدارة المعرفة، ومن بين هذه النماذج نموذج المونل، حيث قدم هذا النموذج "Model" دينس وينوسكاي، ويقوم على أساس المعرفة كالمونل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات هي: القاعدة الأساس لإدارة المعرفة: وتتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة. ثقافة إدارة المعرفة: وتحدد القيم والاتجاه والتفضيلات، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة. أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات. **معايير إدارة المعرفة:** وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين (أكرم سالم الجناي، 2013، ص90)، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (2) : أنموذج مونل إدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجناي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، المرجع نفسه، ص: 91.

تحديات ومعوقات إدارة المعرفة.

تحديات ومعوقات إدارة المعرفة: هناك مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة يمكن ذكر منها ما يلي:

الثقافة التنظيمية: حيث تعتبر الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية لمنح المؤسسة الهيكل التنظيمي: يؤثر هذا الأخير على نقل المعرفة أما بالإيجاب أو السلب.

تكنولوجيا المعلومات: (ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، 2012، ص39-40).

القيادة التنظيمية: وهي مختلف الطرق والأساليب الجديدة التي يجب أن يوفرها القائد القائم على تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد دور كل فرد أو مجموعة عمل وإشراك العاملين ليضمن القائد وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة، إضافة إلى وجود مجموعة من المعوقات: - عدم توفر البنية التحتية التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة المعرفة.

- نقص المهارات والكفاءات المطلوبة.
- قيمة المعلومات التي يتم تحويلها فكلما كانت صحيحة وذات قيمة كلما كان القرار صحيح.
- الصعوبة المرتبطة بحدثة نظام تسيير المعرفة.
- مراعاة ظروف استخدام المعلومة.
- التوفيق في جعل المسيرين يتقبلون نظام إدارة المعرفة لتعارضه والثقافة التنظيمية لبعضهم.
- علاقة إدارة المعرفة بالمؤسسة:** تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في خلق المعرفة وتطويرها في المؤسسة متمثلة في:
- الاستراتيجية:** وتتم من خلال تفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو عدة أشخاص فيمكنها أن تصبح معرفة لأفراد آخرين.
- التوضيحية:** من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة.
- الترابطية:** وهي من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك(محمد قريشي، سارة مرزوق، 2013، ص13-14).
- الاستبطان:** من الواضح إلى الضمني حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل، فالاستبطان يخلق المعرفة العلمية(بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، 2005، ص64-65).
- كما أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام(شاهد عبد الحكيم، 2011-2012، ص107).
- تعمل إدارة المعرفة على تحسين العمليات من خلال:
- فعالية العمليات:** حيث تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال عن طريق اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها.
- كفاءة العمليات:** حيث يمكن أن تكون المؤسسة أكثر كفاءة من خلال:
- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة.
- تقليل الكلفة ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.
- الابتكار في العمليات:** حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة(بدروني هدى، 2011، ص8-9).
- كما يتمثل دور إدارة المعرفة فيما يلي:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الإنتاج ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.
- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والأتان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار(سليمان فارس، 2010، ص73).
- نتائج الدراسة:** توصلنا إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها في:
- هناك علاقة وطيدة ومباشرة بين نجاح المؤسسات اليوم وتطبيق المعرفة.
- تضيق الفجوة والعمل على الاستثمار في مواردها والاهتمام أكثر بالبنية التحتية لها.

- الاعتماد على المعاملات الإلكترونية وتطوير مواقعها على الأنترنت.
- الإنفاق والاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر مولد للمعارف العلمية والتقنية.
- الاعتماد على إستراتيجية واضحة ومدرسة ووضع نماذج وتحديد أطر للتحفيز وفتح الباب للإبداع وتشجيعه.
- إعطاء التدريب أهمية بالغة بشكل يجعله أكثر ارتباطا بالتقنيات التي تتضمنها إدارة المعرفة.

خاتمة:

أصبحت إدارة المعرفة المحدد الرئيسي للتفريق بين التقدم وبين التخلف، وفي ظل هذا فعلى المؤسسات اليوم العمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات العالمية التي تعتمد على الابتكار والإبداع في عصر أصبح أكثر من السابق يفرض عليها ضرورة وضع نظام لإدارة واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية يعرف بـ "إدارة المعرفة".

قائمة المراجع:

1. أحمد طرطار، سارة حلمي(2011)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
2. أسماء سالم النصور(2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
3. أكرم سالم الجناي(2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. بدروني هدى(2011)، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
5. بلعلی نسیمه فريال(2014)، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، ع1.
6. بوشعور راضية(2005)، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة.
7. جمال يوسف بدير(2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن.
8. جهاد صياح بنب هاني(2007)، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م3، ع4.
9. حسين الحمد، سامر عبد المجيد البشاشة(2009)، أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الاقتصاد والإدارة .
10. خضر مصباح إسماعيل(2010)، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن.
11. خضير كاظم حمود(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء، الأردن.
12. رزوقي جبر نعيمة(2008)، رؤية مستقبلية لدوي اختصاصات المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، ع22.
13. زكريا مطلع الدوري، عدنان حسين(2006)، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل

- إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
14. زينب عبد الرحمان السحيمي(2009)، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي.
 - 15.سعود بن ذياب الذياب(2014)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
 - 16.سليمان فارس(2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م26، ع2.
 - 17.سوسن بنت محمد بن زرع(2014)، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م3، ع9.
 - 18.شاهد عبد الحكيم(2011-2012)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الإمدادات تقرت"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة عمار تلجي بالأغواط.
 - 19.صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف(2010)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ع31، جامعة بغداد، العراق.
 - 20.عبد الستار علي وآخرون(2012)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار المسيرة، عمان.
 - 21.عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون(2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.
 - 22.عزاوي عمر، عجيلة محمد(2006)، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، ع4.
 - 23.علي السلمي(2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر.
 - 24.كامل محمد الحواجرة(2009)، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء.
 - 25.كامل محمد الحواجرة(2010)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، ع45.
 - 26.كامل محمد يوسف الحواجرة(2010)، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع2.
 - 27.ليلي محمد حسيني أبو العلاء(2012)، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م1، ع4.
 - 28.محمد فلاق وآخرون(2011)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنيةOrange"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م7، ع4.
 - 29.محمد قريشي، سارة مرزوق(2013)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة دراسة ميدانية CRSTRA، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
 - 30.محمد مفضي الكساسبة وآخرون(2010)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م6، ع1.
 - 31.محمد مفضي الكساسبة(2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م5، ع1.
 - 32.محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون(2009)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م9، ع1، 2013.

- 33.معن العياصرة، خلود الحارثي(2015)، درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م11، ع1.
- 34.ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير(2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، م16، ع2.
- 35.Little, Stephen Quintas(2002), Paul and Ray, Managing Knowledge: Sage Publication.
- 36.Young– chan lee, Sun- Kyu lee(2007), “ capabilities Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol17, No 1.