

ادارة المعرفة

مقدمة عامة

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بادارة الاعمال اذ تسعى العديد من الشركات الى تحويل اعمالها الى اعمال ونشاطات قائمة على المعرفة ، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والافراد والوسائل الاخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول الى شركات تمتلك راس مال فكري ، وتبتعد عن الاعمال التقليدية التي يقوم بها الافراد العاديين قدر الامكان ، واتجهت صوب افراد المعرفة الذين يعتبرون الاصل والاكثر اهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى اليها العديد من الشركات .

يمكن القول ان الجذور التاريخية لادارة المعرفة بدأت منذ ظهور الادارة العلمية ، والتي من اشهرها علماءها **(فريدريك تايلور، وهنري فايولم)** واخرون ، حيث وضعوا المرتكزات الاساسية للادارة العلمية ، ومن ابرزها وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية والبحث العلمي والقواعد والاصول وتقسيم العمل والتخصص ، وان جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على انشاء وحدات ادارية قائمة على المعرفة .ويمكن القول ان هناك غموض حول مفهوم ادارة المعرفة وان لا يوجد اجماع حول ما يجب ان تكون عليه ادارة المعرفة :

و ادارة المعرفة هي ظاهرة ديناميكية وغير محددة بشكل واضح ودقيق الامر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع معنى واضح ودقيق ومحدد لها ، وبالتالي صعوبة ادارتها كما تدار الاشياء الاخرى وعلى اي حال فان الابتكارات الحديثة المتمثلة بثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب والبرمجيات الخاصة ، كان لها الاثر الاكبر بتوفير وسرعة انتشار المعلومات والمعارف في اي مكان وزمان اذ اسهمت بدرجة كبيرة في ابراز اهمية النشاطات المتعلقة بادارة المعرفة لاختيار معلومة التي نريد توظيفها بما يخدم الاهداف المنشودة .

وبالاضافة الى ذلك فان هناك عوامل كثيرة ادت الى تعزيز اهمية دور ادارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية والانتاجية في المنظمة ومن اهمها العولمة وزيادة التجارة العالمية بفضل انتشار التجارة الالكترونية التي كانت من نتاج شبكة الاتصالات العالمية (شبكة الانترنت) وزيادة حدة المنافسة وتشابك قنوات التوزيع وسرعة انتقال رؤوس الاموال والعماله . الخ

مفهوم ادارة المعرفة

ان مصطلح ادارة المعرفة جديد وغريب الى حد ما خلاف لمصطلح ادارة المعلومات ونظم المعلومات الادارية التي تعتبر شائعة نسبيا ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الاخيرين في ادارة المعرفة فانه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لادارة المعرفة حيث ان البعض يتصور ان ادارة المعرفة مرادفا لمصطلح ادارة المعلومات في حين يرى اخرون انها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث ان ادارة المعرفة هي اخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلول المبتكرة الى رجال الاعمال المتلهفين لاي اداة يمكن ان تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي

وسابقا كانت ادارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة في حقل الانظمة الخبيرة ، ويمكن القول ان هناك بعض الغموض حول مفهوم ادارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك الامر مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف .

يمكن تعريف ادارة المعرفة بانها

- ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها
- ادارة المعرفة هي ادارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة وهذا يشير الى ضرورة ايجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لاعضاء المنظمة
- ادارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الامور المتعلقة براس مال فكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة بالاضافة الى العمل على ادامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات للزمة لها مثل افراد المعرفة والحاسبات والشبكات

العناصر الرئيسية لادارة المعرفة

- 1- انها ادارة نظامية صريحة وواضحة
- 2- تحتوي أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة
- 3- انتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة

- 4- اختيار المعرفة عن طريق تنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها
- 5- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات
- 6- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة
- 7- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي

اهداف ادارة المعرفة

- 1- فلسفة ادارية تهدف الى جعل المنظمة اكبر براعة وذكاء
- 2- مبادرة ادارية تستخدم في مواقف عملياته من اجل احداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى
- 3- طريقة او وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الادارية ذات العلاقة
- 4- اساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الاشخاص والاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة

اهمية ادارة المعرفة

يمكن اجمال اهمية ادارة المعرفة في النقاط الآتية :

- 1- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة
- 2- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها
- 3- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة ، وتحسينه
- 4- تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها
- 5- تعد ادارة المعرفة اداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري ، من خلال جعل الوصول الى المعرفة عنها بالنسبة للأشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة
- 6- تعد اداة للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية والفجوات في توقعاتهم

- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى

نشأة ادارة المعرفة وتطورها

تعتبر ادارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه . فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ الالاف السنين . ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية اماكن العمل هي جديدة نسبيا ومن المؤكد ان الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم . في عام 1980 م ، وفي المؤتمر الامريكي الاول للذكاء الصناعي ، اشار ادوارد فراينبوم الى عبارته الشهيرة المعرفة قوة (knowledge is power) .

ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد اطلق عليه هندسة المعرفة (Knowledge Engineering) ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة . وفي عام 1997 م ظهر حقل جديد اخر نتيجة لادراك التطور تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال ، تغير عنوان مجلة (تغيير واعادة هندسة ادارة الاعمال) الى ادارة معالجة المعرفة) وفي النصف الاخير من التسعينات اصبح موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الساخنة والاكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة .

ان التحول الى الشركات والاعمال القائمة على المعرفة لم يعد امرا معزولا او مغامرا في الشركات وانما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع اصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة ويمكن ان نلاحظ ابعاد هذا التطور والتحول الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمحافل ومؤسسات ومرتكزات وكذلك في مبادئ وقوانين ادارة المعرفة ومن خلال اساليب وممارسات ادارة المعرفة ومن خلال ما ياتي :

- 1- **مكتبات المعرفة** : التي تزايدت بشكل كبير من اجل تبادل واساليب وممارسات ادارة المعرفة . كما هو الحال في نادي الياهو والمنتدى الدولي لادارة المعرفة
- 2- **مؤتمرات ادارة المعرفة** : والتي اصبحت تتكاثر في كل مكان فمن باريس الذي عقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة ادارة المعرفة الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس (2000) الى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وادارة المعرفة الذي عقد عام (2004) في واشنطن الى عمان الذي عقد فيها مؤتمر جامعة الزيتونة الاردني حول ادارة المعرفة في العالم العربي عام (2004)
- 3- **مجلات ادارة المعرفة** : لقد تكاثرت الدوريات النادرة في مجال ادارة المعرفة لتلبية الحاجة المتزايدة الى البنية العلمية لادارة المعرفة
- 4- **مسافات وورش عمل دورات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في ادارة المعرفة** : حيث ان البرامج التدريبية الموجهة لادارة العليا المهنيين وكذلك المسافات الدراسية الموجهة للطلبة في ادارة المعرفة اصبحت واسعة الانتشار في المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات .
- 5- **تقارير ومنظمات الدولية والاقليمية حول المعرفة** : حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وادارة المعرفة فقد اصدرت الامم المتحدة تقريرها المهم عام (2003) حول (قياس اصول المعرفة للدول : انظمة المعرفة من اجل التنمية) وتقرير البنك الدولي تقرير التنمية العالمية : المعرفة من اجل التنمية عام 1999 والذي اعتبر المعرفة قلب النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة .
- 6- **الجمعيات والمنظمات المتخصصة في ادارة المعرفة** : مثل الاتحاد الدولي لادارة المعرفة وجمعية المعرفة وهي بمثابة منزل افتراضي لافراد المعرفة والجمعية المهنية لادارة المعرفة
- 7- **مركز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية** : وهذه اخذت تتزايد لانها تمتلك سوقا اخذه بالاتساع مثل مجموعة بحوث ادارة المعرفة وشركة التنقيب
- 8- **شهادات ادارة المعرفة** : بسبب الحاجة المتزايدة الى الملاكات المتخصصة في ادارة المعرفة فقد تاسست مراكز لمنح شهادات في ادارة المعرفة (eknowledge center) وجامعات ادارة المعرفة المفتوحة : مثل (open university of km) ومركز تكنولوجيا المعرفة في جامعة نوتنكهام

9- بوابات ادارة المعرفة ومواقع الوب التي لاحصر لها : ان البوابة (portal)

هي موقع ويب يقدم نقطة الدخول الى الويب او شبكات الاعمال الداخلية والخارجية ومن اجل تسهيل الوصول الى المعرفة على الشبكة فقد نشأت بوابات موجهة لاغراض ادارة المعرفة مثل (knowledge portal)

(Knowledge portal 44) كما ان هناك عددا من مواقع الويب لاحصر لها تقدم خدماتها المتعلقة بادارة المعرفة في بداية التسعينات تحدث براين جوينر عن اجيال الادارة مؤكدا على ان الادارة مرت بثلاث اجيال وهي الادارة بالعمل ، الادارة بالتوجيه ، الادارة بالنتائج

في عام 2001 تحدث كريستوفر ميير عن جيل السرعة الاول الذي يركز على سرعة العمليات على المستوى التشغيلي ولكن هذا لم يعد كافيا مما جعل التطور تحت ضغط المنافسة وتغيرات البيئة السريعة في ظل الانترنت يدخل الجيل الثاني للسرعة الذي يركز على تعجيل استراتيجية وعلى مستوى الشركة

ولعل تطور ادارة المعرفة يمكن ان ياخذ شكل الاجيال المتعاقبة وهذا ما حاول به ايكانو تيومي الذي اكد على ان هناك ثلاث اجيال لتطور ادارة المعرفة

الجيل الاول تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات ، مستودعات المعرفة ومحاسبة راس المال الفكري . وهذا الجيل رغم تطور ادارة المعرفة فانه لا زال قويا تحت تاثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول اليها .

الجيل الثاني : ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية التعلم الاجتماعي والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة ومن الناحية العلمية فان هذا الجيل كان يركز على التغيير التنظيمي النظامي حيث ان المطلوب فيه تطور ممارسات ادارة المعرفة انظمة القياس ، الحوافز ، الادوات ، وادارة المحتوى ولكن هذا لم يكن كافيا كما ان الحواسيب كانت غير ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية وانظمة المعلومات موضوعا اجتماعيا واخلاقيا وسياسيا والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي وبدلا من محاسبة راس المال الفكري توسع الاهتمام بالتطوير الفعال لراس المال الاجتماعي .

الجيل الثالث : يتطور الان ويركز على المستقبل والى اين تتجه ادارة المعرفة واين ستكون وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة ولعل الهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالابعد الاجتماعية والثقافة مما يجعل كل معرفة الشركة

متلازمة اجتماعيا وثقافيا . وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعليم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار .

استراتيجيات ادارة المعرفة

عرف (Zack, McKeen and Singh, 2009) استراتيجية ادارة المعرفة على أنها تتضمن البنية التحتية للمنظمة والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة لأجل صياغة استراتيجية المنظمة، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

كما عرفها (choi and Lee 2000) على أنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة، وتزود المنظمة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية.

وعرفت أيضا بأنها خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل استراتيجية ادارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر عمليات العناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الافراد والمنظمات.

وتلعب استراتيجية ادارة المعرفة دورا هاما في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة ، حيث ساهمت التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات، ومخازن البيانات، وأنظمة دعم اتخاذ القرار، وفي زيادة معرفة المنظمة عن بيئتها التنافسية، والتركيز على العوامل ذات الصلة بالسوق، مما يمكنها من وضع استراتيجيتها التنافسية كإقلال الكلفة والتمايز بكفاءة أكبر

يجب ان تتوافق استراتيجية ادارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، ويجب أن توائم المنظمة ما بين استراتيجية ادارة المعرفة وبين مهمتها وأهدافها واستراتيجيتها، حيث يجب ان تعكس اهداف واستراتيجية المعرفة في المنظمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تتسجم مع مواردها وثقافتها وتقنياتها ومهاراتها بما يحقق أهداف المنظمة، حيث أن الانسجام ما بين استراتيجية ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة سيكسبها ميزة تنافسية

تصنيف استراتيجيات ادارة المعرفة

صنف (mangiarotti and mention) استراتيجية ادارة المعرفة الى استراتيجية التشخيص التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تركز على التفاعل بين الافراد والاتصال وجهاً لوجه لتبادل المعرفة،

والى استراتيجية التصنيف التي تعتمد على المعرفة الصريحة التي تركز على تصنيف وتخزين ونشر ومشاركة المعرفة

انواع استراتيجيات إدارة المعرفة

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة التي تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، ويعود سبب اختلاف هذه الاستراتيجيات إلى نظرة المنظمة إلى المعرفة بحد ذاتها وقيمتها لديها، وكذا إلى موقفها من المعرفة أي هي منظمة تنشر المعرفة أو تطلبها لأنها بحاجة إليها ويمكن التمييز بين لاستراتيجيات التالية

الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية

تشير إلى أن المنظمات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

استراتيجية الترميز : تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس. وبموجب هذه الاستراتيجية يتم من خلال الحاسوب ترميز وخرن المعرفة في قواعد البيانات حيث يمكن الوصول إليها، وتلائم هذه الاستراتيجية المنظمات المصنعة لمنتج واحد.

الاستراتيجية الشخصية : تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وغير الرسمية. هذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب لكنها تعدها أدوات مساعدة في توصيل المعرفة، وتطبق هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الاستشارية مثل شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الاستشارية.

إن الميل إلى تطبيق إحدى الاستراتيجيتين ليس أمراً اعتباطياً وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تطبقه. استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب

تشير أيضا إلى استخدام المنظمة إحدى الاستراتيجيتين المبنيتين على أساس عرض وطلب المعرفة كما يلي:

استراتيجية جانب العرض : تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها. تصلح هذه الاستراتيجية للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

استراتيجية جانب الطلب : التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة. وتصلح هذه الاستراتيجية للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع.

إن الفصل المطلق بين هاتين الاستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب جدا، لذا فإن خيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعا لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، بما في ذلك المنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة فإنها تحتاج إلى الاستراتيجيتين معا.

استراتيجية تربط إدارة المعرفة بسياسات المنظمة أهمها:

سياسات نمطية : فالمنظمة تحافظ وتنشر وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة.

سياسات رسمية : حيث نجد أن المدراء يهيئون بيئة المنظمة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق استراتيجية تهدف إلى إدارة المعرفة المتوفرة.

سياسات اندماجية : إن إدراك المدراء لأهمية المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المنظمات اليابانية التي كانت محل دراسة نوناكا (Nonaka)، حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المنظمة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

تتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

1- الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. بالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

2- - لثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .

3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

القدرة على شرح الرؤية للآخرين،

وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:

أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لزم الأمر

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة .

4- تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية

مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي،وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة،

لقد تبين من خلال التحليل السابق أن إدارة المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمنظمات كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا ، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين،مع إتاحتها للمواطنين.كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية.والى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات