

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

نتائج الدراسة :

1. يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى " عدم توافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني" ، ويتم قبول الفرض البديل أي أنه تتوافر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بالديوان.
2. يتم قبول فرضية العدم الفرعية الثانية "عدم توافر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني" ، حيث أنه لا يتم تهيئة وتنمية الموارد البشرية بالشكل المطلوب لتفعيل إدارة المعرفة بالديوان بالإضافة إلى ضعف الاستثمار في رأس المال الفكري.
3. يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة "عدم توافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة" ، ومن ثم يتم قبول الفرض البديل أي أنه تتوافر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
4. رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة "عدم توافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني" ، ومن ثم يتم قبول الفرض البديل أي أنه تتوافر متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بديوان البلاط السلطاني.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لاختلاف النوع تجاه محوري توافر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية ، وتتجه هذه الفروق لصالح الذكور ، ويفسر ذلك بأن الذكور في المجتمعات الخليجية أكثر مشاركة من الإناث في عمليات إدارة المعرفة ، ومن ثم فهم أكثر دراية بالمتطلبات التنظيمية والبشرية لإدارة المعرفة.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي تجاه كلٍ من المحور الأول و المحور الثاني و المحور الرابع ، وتتجه الفروق لصالح حملة الشهادات الأعلى ، حيث أن ذوي الدراسات العليا كانوا أكثر استجابة لعبارات المحاور الثلاثة ،

ويفسر ذلك بأنه كلما إرتفع المؤهل العلمي يزداد شعور الأفراد واقتناعهم بأهمية وضرورة إدارة المعرفة، ومن ثم يكونوا أكثر إلماماً بمتطلبات إدارة المعرفة.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لإختلاف مدة الخدمة في العمل تجاه كلٍ من المحاور الأربعة، وتتجه الفروق لصالح الفئات الأقل في مدة الخدمة بالعمل؛ حيث أن الفئة الأولى التي تبلغ مدة خدمتها بالعمل أقل من 5 سنوات كانوا أكثر استجابة لعبارة المحاور الأربعة، ويفسر ذلك بأنه كلما إزدادت مدة الخدمة بالعمل يصبح الأفراد أقل ميلاً لإحداث التغييرات ويميلوا إلى مقاومة الإتجاه إلى التغيير خوفاً من تأثر مناصبهم بهذه التغييرات، ومن ثم يكونوا أقل استجابة لتطبيق إدارة المعرفة.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لإختلاف الفئة الوظيفية تجاه المحور الثالث، وتوافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة، وتتجه الفروق لصالح الفئات الأعلى وظيفياً؛ حيث أن الفئة الوظيفية الأولى (مدير عام) كانوا أكثر استجابة لعبارة محور توافر المتطلبات البشرية لإدارة المعرفة، ويفسر ذلك بأن المستويات الإدارية العليا تكون أكثر دراية بمدى توافر الكوادر والمتطلبات البشرية اللازمة لإدارة المعرفة.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات عينة البحث تبعاً لإختلاف مدة الخدمة في العمل تجاه كلٍ من المحاور الأربعة، وتتجه الفروق لصالح الفئات التي حصلت على عدد أكبر من الدورات التدريبية، حيث أن الفئة الرابعة التي حصلت على أكثر من ثلاث دورات تدريبية كانوا أكثر استجابة لعبارة المحاور الأربعة، ويفسر ذلك بأنه كلما حصل الفرد على عدد أكبر من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة فإنه يكون أكثر إقتناعاً بأهمية وضرورة إدارة المعرفة، ومن ثم يكون أكثر إلماماً بمتطلبات إدارة المعرفة.

توصيات الدراسة :

أولاً : التوصيات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية :

- إعادة تنظيم الوحدات والأقسام لأجل تنظيم الأفراد في مجموعات عمل لضمان تنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الابداع واقتسام المعرفة.
- تعديل الهيكل التنظيمي بتقليل المستويات الهرمية والإشرافية لتقريب المستويات التنظيمية للديوان لإكسابه المزيد من اللامركزية والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة .
- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة من خلال التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة (البيروقراطية) وتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بما يتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد، وتشجيع نمط القيادة الادارية المساند للعاملين ذوي المعرفة والميل لتمكينهم من المشاركة بفعالية في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- ضرورة إتباع سياسة التدوير الوظيفي الممنهج لزيادة تماسك وتشارك المعرفة.
- تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة تفاعل وتشارك المعرفة .
- ضرورة إدارة أنشطة المعرفة من منظور استراتيجي بمعنى أنه لا بد من تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وأن تكون هناك رؤية واضحة لتوعية المعرفة الواجب خلقها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائياً في صورة نظام إداري للتنفيذ.
- ضرورة أن ينشئ الديوان إدارة خاصة للمعرفة يتولاها (مدير إدارة المعرفة) تكون مهمته تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة)، وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالمتطلبات البشرية :

- ضرورة مراجعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية للديوان، وتطوير استراتيجية جديدة يشارك العاملون في إعدادها، على أن تعمل هذه الاستراتيجية على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وإطلاق طاقاتهم الذهنية وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة نحو تنمية واستغلال رأس المال الفكري وزيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة الإعلان عن تطبيق هذه الاستراتيجية وتعريف العاملين بأهدافها ومراحلها من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل طبع كتيبات أو نشرات داخلية. بمضمونها تركز على العاملين .
- ضرورة تعامل رؤساء الوحدات الإدارية في الديوان مع المستشارين وبيوت الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المعرفة بصورة منظمة وفقاً للاستراتيجية واضحة تقوم على الاستفادة من تلك الجهات في اعداد برامج التدريب الحديثة لتلبية مهارات وقدرات العاملين وزيادة رصيدهم المعرفي واستغلال مخزون المعرفة المنظمة لديهم وتحولها إلى معرفة صريحة، إضافة إلى الاستفادة من خبرات تلك الجهات المتخصصة في اعداد وصياغة أنموذج علمي ومنهج خاص بالديوان لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة.
- ضرورة وجود خطة استراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة.
- الإهتمام بالعاملين في إدارة المعرفة وإتاحة الفرصة لهم للتعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة من خلال التدريب والمؤتمرات والندوات.
- يجب أن توكل عملية إدارة المعرفة إلى المتخصصين من ذوي الكفاءة ليقوموا بالإشراف على كافة عمليات إدارة المعرفة .

- الإهتمام بتشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة باستخدام أنظمة المكافآت والتحفيز.

- يجب أن تتضمن خطة تدريب موظفي الديوان العديد من البرامج التدريبية والتأهيلية المتخصصة في المجالات المرتبطة بتفعيل إدارة المعرفة، كالبرامج المتعلقة بالتنمية الذاتية والتفكير الاستراتيجي، وبرامج حل المشكلات، وبرامج التعامل مع فرق العمل، وبرامج التنمية الإبداعية.

- الإهتمام بتنظيم ورش عمل وبرامج حوارية ومنتديات للمساهمة في تقاسم المعرفة الضمنية، وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة بينقسام ووحدات الديوان.

- الإهتمام بتدريب قائد المعرفة المقترح بعينه. بموجب هذه الدراسة فوجوده ضروري لقيادة تطوير استراتيجية المعرفة بالديوان، ويجب أن يكون من أدوار الإدارة العليا أي يعادل دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو مدير إدارة نظم المعلومات.

ثالثاً : التوصيات المتعلقة بالمتطلبات التقنية:

- ضرورة إعادة النظر في تفعيل إستخدام أدوات العمل التشاركي مثل: المؤتمرات الفيديوية، والمؤتمرات السمعية أو الصوتية، والتدريبات الداخلية والخارجية (الإنترنت، الإنترنت، والإكسترانت) ، وبوابات المعرفة (البريد الإلكتروني، غرف التخاص، مجموعات البحث) ، ومخططات تدفق العمل، والبرمجيات التي تسهل نقل المعلومات بين أفراد الفرق أو مجموعات العمل والوحدات الإدارية لأنها تسهل إنسيابية إجراءات العمل وتخفض تكلفة الوقت والجهد، وتساهم بفاعلية في تطوير ممارسات المعرفة وتشاركها.

- الإهتمام بتوفير تكنولوجيا معلومات يمكن من خلالها تنميظ المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة متاحة لجميع العاملين.

رابعاً : التوصيات المتعلقة بمتطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة :

- ضرورة الاهتمام ببناء الثقة المتبادلة بين العاملين لتبادل الخبرات والمعرفة في كافة المستويات الإدارية.
 - العمل على هيكلة بيئة صالحة للإفصاح والشفافية ونقل وتبادل المعلومات، وتقدير العاملين ذوي المعرفة بما يتناسب والحوافز التي يملكونها.
 - ضرورة تنمية العاملين ومجتمع الديوان ككل ثقافياً ومهارياً للتحويل إلى منظمة معرفية.
 - الإهتمام بتوزيع وتعميم نشرات عن إدارة المعرفة مفهوماً وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وفالذها على المستوى الفردي والمؤسسي.
 - ضرورة وجود آلية تتم من خلالها بث الوعي لدى العاملين بأهمية وجدوى إدارة المعرفة مثل : عقد الندوات والمؤتمرات والنشرات، وإدارة الحملات التوعوية.
- خامساً : التوصيات المتعلقة ببناء النموذج لإدارة المعرفة :
- يوصي الباحث بإتباع الأنموذج التالي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة في ديوان البلاط السلطاني بهدف رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمة الحكومية وتعميم التجربة في باقي المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.
- وقد توصل الباحث إلى هذا الأنموذج المقترح من خلال القراءة المستفيضة لأدبيات إدارة المعرفة والدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحث، وكذلك من خلاصة النتائج والتوصيات التي إنتهى إليها الباحث في هذه الدراسة.

أ نموذج عملي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة

تمهيد:

في الجزء التالي يقدم الباحث أنموذجاً مقترحاً يأمل أن يساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العربية بصفة عامة، وفي ديوان البلاط السلطاني بصفة خاصة، وقد تم بناء هذا الأنموذج بعد الاطلاع على الأبحاث والنماذج التي نشرت في الكتب والدوريات العلمية عن إدارة المعرفة، وتداولها المهتمين بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، وكذلك نتائج وتوصيات البحث الميداني الحالي.

وقد إستند بناء هذا الأنموذج على التحليلات والمعوقات التي تواجه المنظمات في سبيل تطبيق إدارة المعرفة، كما ركز هذا الأنموذج على مرحلة "إنشاء وهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة" لوجود قصور واضح في هذه البنى في العالم العربي. ويرى الباحث أنه لا يمكن البدء في مشاريع تتعلق بإدارة المعرفة إلا بتوفير بنية إدارية وتنظيمية وتقنية عالية الجودة، وهيئة العاملين ومجتمع المنظمة ككل ثقافياً ومهاريًا للتحويل إلى منظمة معرفية تقوم على المعرفة، وتنتج المعرفة، وتستثمر في المعرفة.

ويتكون الأنموذج المقترح من أربع مراحل رئيسية:

أولاً: مرحلة إنشاء وهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة.

ثانياً: مرحلة تنفيذ عمليات إدارة المعرفة .

ثالثاً: مرحلة قياس المعرفة.

رابعاً: مرحلة تطوير المعرفة .

وفيما يلي شرحاً مفصلاً لمراحل هذا النموذج :

المرحلة الأولى : إنشاء وهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة

تتكون البنى التحتية اللازمة للبدأ في مشروع إدارة المعرفة مما يلي:

1- القيادة الإدارية

يجب أن تشكل الإدارة العليا في المنظمات العربية من قيادات إدارية واعية وملتزمة بدعم الجهود الهادفة لتحويل تلك المنظمات إلى منظمات معرفية، وتحقيق مزايا تنافسية، ويرى الباحث أن تبني بعض الدول العربية سياسة إنشاء مراكز لصناعة القادة أمر إيجابي ومهم، يساعد على تولي قيادات شابة دفعة القيادة الحاضرة في الأجهزة والمنظمات الحكومية، ويسرع من مسيرة التطوير في هذه الأجهزة والمنظمات ، ويدعم توجه نحو تبني المشاريع والمبادرات الرائدة، مثل تلك المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة.

2- البنية الإدارية والتنظيمية :

هيئة البنية الإدارية والتنظيمية من خلال:

- وضع رؤية واضحة وأهداف محددة للمنتج، تساعد على التشخيص الدقيق لحاجتها من المعرفة.
- إنشاء وحدة إدارية متخصصة تشرف على أنشطة المعرفة في المنظمة وتحتوي صهيل الاتصال بين العاملين في جميع المستويات الإدارية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، ودعم جهود الفرق القائمة على أنشطة المعرفة، ويمكن إلحاق هذه الوحدة بإدارة التطوير الإداري، مع ضرورة توفير الكوادر المتخصصة، والدعم المالي اللازم لهذه الوحدة الإدارية.
- صياغة وبناء تنظيم إداري مرن غير تقليدي يسمح بتبادل المعلومات وانسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة وكذلك العاملين بكل سهولة للقيام بأنشطة المعرفة.

- تكوين فرق عمل وحلقات معرفة Knowledge Circles .

- تبنى نظام تحفيز عالٍ وجاذب للكفاءات البشرية من خارج المنظمة، وغير طارد لصنّاع المعرفة من

داخله.

3- البيئة الثقافية:

يجب أن تقوم المنظمة ببناء منظومة قيم عمل بناءة وفاعلة، يشترك فيها كافة العاملين بما في

ذلك القيادات الإدارية، ومن الأمثلة على القيم اللازمة لتبني إدارة المعرفة في المنظمة ما يلي:

- الوعي، والالتزام،

- الإنجاز، والجدارة.

- المعرفة، والرغبة في التعلم.

- الابتكار، والتجديد.

- الصراحة، والشفافية، والانفتاح.

- العمل الجماعي، وفرق العمل، والإيثار.

4- البيئة التقنية:

تمثل تقنية المعلومات قدرًا كبيرًا في مجال إدارة المعرفة، وترتبط إدارة المعرفة بتقنية المعلومات

ونظم الحاسوب، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وتميزها، وكذلك المشاركة بها وتوزيعها،

لا بد لها من تأمين البنى التقنية المناسبة، ولذلك يجب على المنظمات الراغبة في تبني إدارة المعرفة أن

توفر الخدمات التقنية التالية:

- الحاسبات الشخصية وأجهزة ووسائل الاتصال بعيدة المدى .

- الحواسيب الخادمة Servers والشبكات.

- البرمجيات بمختلف أنواعها، وبناء قواعد البيانات.
- شبكة الإنترنت، والإنترنت، والبريد الإلكتروني.
- الأنظمة الخبيرة، ونظم تخطيط موارد المشروع.

5- صناعات المعرفة:

يجب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في المنظمات الراغبة في تبني إدارة المعرفة لتناسب قدراتهم ومهاراتهم مع ما يسمى "صناعات المعرفة" Knowledge Workers ومن أبرز هذه المهارات والقدرات :

- المعرفة، وسعة الاطلاع، والأفق الواسع.
- الاحترافية العالية في مجال العمل.
- مهارات الاتصال والحوار.
- مهارات التفكير الإبداعي.
- القدرة العالية على التعامل مع الحواسيب ووسائل الاتصال.

المرحلة الثانية : تنفيذ عمليات إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة نتيجة لعدد من العمليات، يختلف الباحثون على عددها، ولكنهم اتفقوا على جوهرها، وربما يعود هذا الاختلاف البسيط إلى حالتي الإجمال أو التفصيل لدى كل باحث تناول هذا الموضوع .

وباستعراض الجهود العلمية المتعلقة بتحديد العمليات اللازمة لإدارة المعرفة والتي سبق التعرض لها في هذه الدراسة، قام الباحث بالاستفادة من ذلك، وإجراء بعض التعديلات لتلائم مشاريع إدارة المعرفة في المنظمات العربية وديوان البلاط السلطاني، حيث تم دمج بعض العمليات مع بعضها نظراً

للارتباط الشديد بينها، وفيما يلي العمليات الجوهرية اللازمة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال

العربية، كما يراها الباحث:

1- تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها :

يعد تشخيص المعرفة التي يتطلبها نشاط المنظمة وتحديد أهدافها وغاياتها النهائية، الخطوة الأولى لإدارة المعرفة في تلك المنظمة، ويمثل مفتاحاً رئيسياً لمشروع إدارة المعرفة، وعملية جوهرية أساسية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى، وتساعد على تبني التحولات المطلوبة، وتحقيق القفزات اللازمة لزيادة الإنتاجية، ونقل الأداء إلى مستويات لم تكن معروفة من قبل، وإشراك حلول غير تقليدية لمواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، كما أنه من خلال التحديد الواضح لأهداف إدارة المعرفة، والتشخيص الدقيق للمعرفة المطلوبة، يمكن للمنظمة أن تحدد بدقة، مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية وبين أنماط المعرفة المطلوبة.

ومراجعة كثير من التجارب والأدبيات في مجال إدارة المعرفة، يتضح أن تشخيص إدارة المعرفة وتحديد أهداف مشروع إدارة المعرفة يتطلب تشكيل فريق متكامل من مختلف التخصصات في المنظمة، يتميز أعضاؤه بالرؤية الواضحة، ويتوفر لديهم العامل العائلي العالي، والتفكير العالية في التفكير والبحث والتحليل والاستنباط والاتصال والرغبة في العمل الجماعي مع ضرورة أن يكون من بين أعضاء الفريق عدد من المتخصصين في إدارة المعرفة، ويقوم الفريق بالأمر التالي:

- تحديد الموجود المعرفي للمنظمة، وفحص المعرفة الصريحة والضمنية الحالية لديها والتعرف عليها.

- تحديد المعرفة المطلوبة، وهي في الغالب : معرفة ماذا ؟ ومعرفة لماذا؟ ومعرفة كيف؟

- تحديد فجوة المعرفة بين ما هو مطلوب وما هو قائم.

- وضع الأهداف اللازمة لإغلاق الفجوة الحالية، ولتطوير المعرفة الحالية، واكسابها للعاملين، وتضمينها في المنظمة، والاستفادة منها لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

2- اكتساب المعرفة:

ويقصد بها كل العمليات التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت معرفة صريحة أم معرفة ضمنية، وتشمل هذه المرحلة عمليات التوليد Generating والاستخلاص والأسر capturing والشراء Buying والبحث والتنقيب Searching عن المعرفة داخل المنظمة أو خارجها.

ويمكن اكتساب المعرفة من خلال المصدرين الرئيسيين التاليين:

أ- المصادر الداخلية:

تمثل المصادر الداخلية في الآتي:

- خبرات وتجارب العاملين في المنظمة، واعتقاداتهم، وأفكارهم وآراؤهم حول مختلف الموضوعات المتراكمة عبر السنوات، والمخزونة في أذهانهم (معرفة ضمنية)، أو ما تم استخلاصه وأسره منها على شكل (معرفة صريحة) تم تدوينها ونشرها واستخدامها.
- ما تتضمنه مراكز الوثائق والمعلومات والأنظمة الإلكترونية في المنظمة من خطط واستراتيجيات، وأنظمة ولوائح وتعليمات، وأدلة وإجراءات ونماذج، وتعليمات وقرارات ومذكرات.
- الإنجازات، وبراءات الاختراع الداخلية (إن وجدت).

ويمكن للمنظمة اكتساب المعرفة الداخلية من خلال كل، أو بعض الأساليب التالية:

- الحوار والنقاش، وجلسات العصف الذهني للعاملين في المنظمة، وتهيئة البيئة الصالحة للإفصاح
- والشفافية ونقل وتبادل المعلومات، وتقدير العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers بما يتناسب مع المعرفة التي يملكونها.
- عقد المؤتمرات والندوات والحلقات وورش العمل للعاملين داخل المنظمة .
- تشكيل فرق العمل على مختلف المستويات الإدارية، وتفعيل الاتصال فيما بينها، وتبادل الخبرات والتجارب على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- تعزيز مهارة العاملين في المنظمة على حل المشكلات والتغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات
- تطبيق أسلوب الدوران الوظيفي للمدراء والعاملين بين الوحدات الإدارية في نطاق الاختصاص .
- إنشاء بنك معلومات الخبير في المنظمة لمدد المسؤولين في المنظمة بالبدائل المتاحة، والمساعدة في اختيار القرارات الأفضل على ضوء المعلومات المتاحة والتجارب السابقة.
- التواصل مع المستفيدين (الداخليين) من الخدمات التي تقدم لهم، والتعرف على آرائهم عن مستوى وجودة الخدمة.
- التواصل مع المدراء السابقين، وأصحاب الخبرة الذين تركز المنظمة للاعتماد عليهم .
- إدارة محتوى المعلومات المخزنة في وسائط آلية من خلال الترميز ومحركات البحث .
- تسهيل الوصول إلى قواعد المعلومات في المنظمة، والتوجه نحو توسيع صلاحيات الحصول على الأنظمة الآلية.

ب- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة، ويمكن للمنظمة الوصول، واكتساب

المعرفة الخارجية، من خلال كل أو بعض الأساليب التالية:

- الاتصال بالجهات ومراكز الأبحاث والاستشارات والتدريب العالمية والمحلية، والاستفادة من

خبراتها في هذه المجالات.

- متابعة أحدث التطورات التكنولوجية من خلال وسائل الإعلام المختلفة، والمواد المنشورة على

شبكة المعلومات العالمية، وتوفير الدعم اللازم للحصول عليها.

- استخدام الإنترنت، والاشتراك في قواعد المعلومات العالمية، وتسهيل وصول العاملين إلى هذه

القواعد.

- المشاركة في المؤتمرات العالمية والمحلية والندوات واللقاءات وورش العمل والبرامج التدريبية.

- القيام بالمقارنة المرجعية Benchmarking مع المنظمات المماثلة.

- تطبيق حلقات الجودة Quality Circles من خلال الاستفادة من آراء العملاء والمستفيدين من

الخدمة، ووجهات نظرهم حيالها، ونقل أفكارهم وتصوراتهم للخدمة المطلوبة.

- استقطاب كفاءات بشرية ذات قدرات عالية من خارج المنظمة.

3- تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة :

تعد هذه العملية على قدر كبير من الأهمية، وخصوصاً في منظمات الأعمال العربية التي تعاني

من سوء تنظيم المعرفة الصريحة التي تختزنها ذاكرتها التنظيمية حيث تتضمن وثائق المنظمة كما كبيرا من

المعلومات تمثل كامل خبراتها وتجاربها، من خلال القرارات، والأنظمة، والتعليمات، والمحادثات

الرسمية، والتعاميم، والقضايا، التي باشرتها هذه الأجهزة منذ تاريخ إنشائها، وتمثل مصدراً هاماً للتعليم،

ولكن تظل الاستفادة منها محدودة جدًا، بحكم سوء تنظيمها، وضعف كفاءة العاملين فيها، بالإضافة إلى الاستمرار في استخدام أنظمة الحفظ التقليدية .

كما أن المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، هي الأخرى، تفتقر للتنظيم والتصنيف اللذين يمكنان المستفيدين من الوصول إليها بسهولة، وهذا ما يجعل الاستفادة منظمات الأعمال العربية من المعرفة الضريجة محدودة وضعيفة في الوقت الراهن.

أما فيما يتعلق بالاستفادة من المعرفة الضمنية المتمثلة في خبرات وتجارب وممارسات العاملين، وطرقهم الخاصة في الأداء، فإننا نجد أنها شبه معدومة في المنظمات العربية، لعدم تهيئة الفرص المناسبة للإفصاح عنها، وتحويلها إلى معرفة صريحة بسبب غياب المسارات اللازمة لاستخلاصها وتنقيحها وتنظيمها وتخزينها في مستودعات المعرفة، والشح في ثقافة تنظيمية تُغلب الأداء الفردي والأنانية على قيم العمل الجماعي والإيثار، بالإضافة لغياب محفزات العمل الإبداعي.

ولذا يجب أن تبذل المنظمات العربية جهودًا مضاعفة في سبيل تنظيم موجوداتها المعرفية من خلال استخدام أنظمة تقنية المعلومات، ونظم تخطيط وإدارة الموارد وشبكات الحاسب الآلي، وخرائط المعرفة وتطوير طرائق متقدمة لترميز وحزن المعرفة تروى إلى الاستفادة من المعلومات التي تحتجزها ذاكرة المنظمة بكل يسر وسهولة، كما أنه يجب على القائمين على هذه المنظمات أن يمكنوا العاملين من الدخول على شبكات المعلومات الخاصة بها، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة.

4- نشر وتوزيع ومشاركة المعرفة:

تستمد هذه العملية أهميتها من ضرورة ضمان وصول المعرفة للمستفيدين منها، ولا توافر المعرفة في المنظمة ليعنى استخدامها من قبل كل العاملين، أو الاستفادة منها في دعم أنشطة الابتكار

والتطوير، إذ أن ذلك كله يتوقف على مدى وجود قنوات ووسائل لنشر المعرفة وتبادلها على المستويين الفردي والجماعي في المنظمة.

ويمكن للتقنيين على إدارة المعرفة في المنظمة توزيع المعرفة ونشرها بين العاملين من خلال الإجراءات التالية:

- أن يتم إنشاء حلقات معرفة Knowledge Circles لإنتاج وتبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة، وعلى مختلف المستويات التنظيمية، ويجب أن يتصف عملها بالاستمرارية، ويتم تشكيل هذه الحلقات من قبل إدارة المعرفة أو من قبل فريق المعرفة حسب الشكل التنظيمي الذي ارتضته المنظمة لإدارة المعرفة، وأن تكون هذه الحلقات منتشرة في كافة التخصصات والقطاعات، وأن يكون لها اجتماعات دورية خاصة بتبادل الخبرات والتجارب واستخلاص النتائج من الممارسات اليومية، وتوثيقها، مع الأخذ في الاعتبار أن نجاح حلقات المعرفة لا يمكن أن يتحقق دون وجود نظام تحفيز فعال، وبيئة عمل مناسبة.
- استخدام وسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات ومبادلها في المنظمة مثل: الإنترنت، والإنترانت، والبريد الإلكتروني، ورسائل الجوال.
- إعداد الأدلة التنظيمية والوظيفية، والكُتبيات، والمجلات والنشرات الدورية، وتوزيعها على العاملين.
- عقد حلقات النقاش وورش العمل بين العاملين في المنظمة، لتدريبهم على أفضل المهارات والتقنيات والسلوكيات والقيم المتعلقة بالعمل.
- عقد الاجتماعات بين العاملين في المنظمة في جوٍ ودي، يتيح قدرًا عاليًا من الشفافية والصراحة والمصادقية، والاتصال في الاتجاهين، والتحول إلى العمل الجماعي، فهو أسلوبٌ فعالٌ لنقل المعرفة.

5- تطبيق المعرفة : قياس المعرفة

بعد تطبيق المعرفة هو الغاية النهائية لكل العمليات السابقة، إذ لا جدوى من اكتساب المعرفة دون استخدامها، فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها إلى تحسين الأداء دونما التطبيق الفعال للمعرفة.

ولا شك أن معظم المنظمات العربية تعاني كثيراً في مجال تطبيق المعرفة، ويعود ذلك إلى أسباب

وعوامل كثيرة من أبرزها :

- غياب الرؤية الواضحة والأهداف والغايات المحددة.
 - غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي.
 - ضعف أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية.
 - نقص مهارات العاملين.
 - ضعف مهارات القيادات الإدارية في الكثير من المنظمات العربية.
- ولذلك يرى الباحث أنه لتطبيق المعرفة في المنظمات العربية، فلا بد من تلافي كل الأسباب السابقة، والحد منها، وتبني ثقافة وقيم عمل وعملية مشجعة على الأداء المتميز والفعال والابتكار، ولن يتم ذلك ما لم تكن هناك بيئة محفزة للعمل والإبداع في المنظمات العربية.

المرحلة الثالثة: مرحلة قياس المعرفة:

تأتي عملية قياس المعرفة كمرحلة تالية لتطبيقها، وهي على قدر كبير من الأهمية، إذ أنها تبين مدى الالتزام بتحقيق الأهداف التي تم تبنيها في المراحل السابقة، كما أنها تكشف ما إذا كان هناك فجوة في أحد جوانب المعرفة يلزم مملأها، بالإضافة إلى أهمية البناء على هذه المرحلة لتطوير المعرفة الحالية.

ولكن عملية قياس المعرفة ليست أمراً سهلاً، إذ تشير الدراسات إلى صعوبة قياس إنتاجية العمل المعرفي، وتمثل أهم الصعوبات المتعلقة بقياس نتائج العمل المعرفي إلى الاختلاف الكبير بين قياس الأداء وقياس المعرفة، وصعوبة التأكد من أن زيادة معرفة معينة في مجال معين في المنظمة هو السبب الرئيسي في تحسن المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد القيمة التي تمثلها المعرفة نفسها خاصة وأنها في كثير من الأحيان تكون محيية ذاتياً. ولذا، وللخروج من هذا المأزق، فإنه يجب على المنظمات التي بادرت بتطبيق إدارة المعرفة الإستناد إلى مدى انعكاس المعرفة على أنشطتها وعملياتها وتقنياتها، وزيادة وتحسن إنتاجيتها وخدماتها (نتائج أعمالها).

ومن هذا المنطلق يمكن الحكم على إدارة المعرفة بالمنظمة من خلال:

- الخدمات المميزة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.
- إنجاز المهام بتكلفة وجهد أقل، وفي وقت أسرع.
- القدرة على تقديم خدمات متنوعة ومبتكرة، وبأساليب مرضية للعملاء.
- التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

3- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC) :

وهذه الأداة تقيس أداء المنظمة وإنتاجيتها المعرفية باستخدام أربعة أبعاد هي : البعد المالي، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ولا شك أن البعد الرابع يقيس مباشرة المعرفة لدى المنظمة، بينما الأبعاد الأخرى تساهم بطريقة غير مباشرة في ذلك نتيجة لانعكاس المعرفة على العمليات الداخلية في المنظمة.

4- مدى تحويل بعض الأصول المعرفية للمنظمة إلى ملكية فكرية على شكل براءات اختراع، أو أسرار تجارية، أو علامات تجارية، أو حقوق تُسجل لدى جهات الاختصاص.

وتظل عملية القياس، رغم أهميتها، عملية تقديرية، وتحتاج إلى مزيد من البحث والتأصيل والتجربة، خصوصاً إذا علمنا أن المقاييس التي تم الإشارة إليها صُممت لقياس المعرفة في منظمات أجنبية تختلف بيئتها الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية عن بيئة الأعمال العربية.

المرحلة الرابعة : مرحلة تطوير المعرفة

إن تطوير المعرفة، يعنى الفحص المستمر للمعرفة والبحث المتواصل عن أساليب ووسائل عمل ومعارف جديدة، وعدم الركون إلى المعرفة الحالية، التي لا تبقى الأفضل لمدة طويلة، والاعتراف بأن العلوم والمعارف تتقدم باستمرار، وترتكز عملية تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات عمال المعرفة بصفاتهم العقل المفكر، والمنتج للمعرفة .

ويمكن لمنظمات الأعمال العربية تطوير المعرفة من خلال التالي:

- الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويعزز من جدارتها التنافسية.
- استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق العمل، وذلك لن يتحقق إلا بوجود حوافز عالية.

- إنشاء مراكز أبحاث وتدريب وتطوير داخل المنظمة نفسها، لتدريب موظفيها، وبحث مشكلاتها، وإيجاد حلول وأساليب عمل متطورة لمواجهة مشكلاتها، وإضافة معارف جديدة.
- عقد شراكات وتحالفات مع منظمات وجهات أخرى مشاهمة من أجل تبادل التجارب والخبرات والمعارف فيما بينها.
- توقيع اتفاقيات وعقود مع شركات استشارات وتدريب وجامعات ومراكز أبحاث في مجال عملها، للعمل على تطوير المنتجات وتحسين الخدمات.
- التعامل الخارجي مع المستفيدين من الخدمة، للبحث عن المعارف اللازمة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.
- تطبيق أساليب إدارة العلم التنظيمي Organizational Learning لدورها الفعال في اكتساب المنظمة مهارات ومعارف جديدة، والاستفادة من تجاربها، للتحويل إلى منظمة متعلمة.