

نورة ناصر عبدالله الهزاني
قسم المكتبات والمعلومات
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالمحسن

تحديات إدارة المعرفة

المقدمة :

لقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها ، و في هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management" الذي يكمن في وضع المعارف، و المهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت و الشكل المناسب و السهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

و تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية، و بالأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة.

كما و تستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الحاليين، و الجدد الذين يمتلكون أفكار و تجارب و معارف لا تتوافر لدى المنظمة أو يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية ، لذلك فأن الحصول على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير علاقاتها و الوصول إلى أهدافها المنشودة.

و من جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، و يساعد على العمل بروح الفريق ، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، و إلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، و أن تكون قدوة لهم. بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة من الإمكانيات مثل : شبكة المعلومات، و مخازن البيانات، و الشبكة الداخلية، و أنظمة عمل المعرفة ، مما يسهل من إدارة المعرفة في المنظمات.

و من هنا كان منطلق هذه الورقة التعرف على التحديات الثلاث التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة سواء التحديات الثقافية أو التنظيمية أو التكنولوجية ، و تقديم الحلول المناسبة لمواجهة هذه التحديات.

أولاً: التحديات الثقافية:

الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة. وعلى ضوء ذلك يمكننا أن نعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين (العديلي: 1995م، 444)

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، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر، وهي على النحو التالي:

- القيم (values) : وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل، وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة، تعبر عن طموح المنظمة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك.
- المعايير (norms): وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم يصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك، والإطار الذي يرجع إليه الفرد من أجل أن يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه، وتصرفه في المواقف المختلفة.
- الممارسات (practices) : ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية، ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به (حريم: 1997م، 448)

و كما هو واضح فإن القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية توجد بعمق في مجتمع المنظمة. أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص هي أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على المعايير، والقيم. ويشير الكثير من الباحثين إلى مكون هام للثقافة التنظيمية (organization vision) ويتمثل في رؤية المنظمة مؤكدين على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب. وبالإضافة إلى رؤية المنظمة فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة.

و من هنا تنبع أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بالعديد من الوظائف على النحو التالي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة للتأكيد على السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة.
- تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً مهماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي (الرخيمي: 2000م، 60)

ولعل من أبرز أنواع الثقافة التنظيمية ما يأتي:

- الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، وبأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في منظماتهم.
- ثقافة القوة: ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.
- ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدر بعضهم بعضاً، ويقدرون الانجازات ويشعرون بالانتماء.
- ثقافة الانجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف (العاجز: 2007م، 26)

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء إدارة المعرفة في أي منظمة أو مؤسسة فهي بمثابة الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير إلا أن غياب الثقافة التنظيمية يوجد تحدي صعب يواجه المنظمات والمؤسسات.

دراسات حول تحديات الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة :

ومن الدراسات التي توصلت إلى غياب الثقافة التنظيمية ما جاء في دراسة (طاشكندي) والتي بعنوان إدارة المعرفة أهميتها وتطبيق عملياتها من وجهة مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة حيث كشفت الدراسة أن غياب هذه الثقافة جعلها عاجزة عن تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أبرز الممارسات المعيقة للافتقار الكافي لمفهوم إدارة المعرفة، وسيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق، وتبادل الخبرات (طاشكندي: 1427هـ، 227)

أما في دراسة (أبو حشيش) عن الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة كشفت عن إن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة (أبو حشيش: 2009م، 32) ولقد أشارت نتائج دراسة (عبدالوهاب) عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة لمدينة القاهرة إلى أن الثقافة التنظيمية في مدينة القاهرة اتسمت بالمركزية وسرية المعلومات حيث يحجبها الموظفون عن الباحثين والراغبين في الحصول عليها لإجراء بحوثهم (عبدالوهاب: 2005م، 132)

كما أورد (عبيسات) في الدراسة التي أجريت على أكثر من (٥٠) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة أن هنالك اعتقاد سائد ومؤكّد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية (عبيسات: 2005م، 20) في حين تشير نتائج دراسة (Singh) والتي بعنوان تقييم إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية إلى أن أهم تحديات تطبيق إدارة المعرفة في تلك الشركات هي ثقافة المنظمة، ونقص المخصصات المالية، وضعف إستراتيجية إدارة المعرفة (Singh: 2006, 110-128)

بينما تؤكد الدراسات أن المجالس البلدية في استراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها، وقد أوصت تلك الدراسات بضرورة تطوير الثقافة السائدة في المجالس البلدية المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها (عبدالوهاب: 2007م، 90)

ومن الحلول المقترحة لمواجهة تحديات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة مايلي :

- تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة
- ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.
- ضرورة التخلص من الاعتقاد بأن معرفة الأفراد لأنفسهم لا قيمة لها وبالتالي عدم الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة قبل إدخال مفهوم الثقافة التنظيمية
- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.
- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمن يساهمون في إنتاج المعرفة.
- تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- تنظيم ورشة عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

ثانياً: التحديات التنظيمية:

- الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة: أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي إن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة. والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وعلى ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى توفر أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية قد تكون أكثر ملائمة من بينها:

- الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً جداً وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل
- الهيكل الشبكي: وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته، وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة، والخبرات المطلوبة لحلها أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.
- الهياكل المعكوسة: وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصيح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة وتسعى المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية (Liebowitz:1999,45).

ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها.

- دراسات حول تحديات الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة :

لقد توصل (Caddy) في دراسته عن عزل المعرفة: التحدي الجديد لإدارة المعرفة إلى فقدان الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة وشدد على ضرورة التحسينات الهيكلية والتي من شأنها تحسن أداء إدارة المعرفة في المنظمات الاستراتجية (Caddy:2001,237).

ولقد أشارت نتائج دراسة (عبدالوهاب) عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة لمدينة القاهرة إلى افتقاد معظم المدن العربية وجود هياكل تنظيمية تعكس الواقع في هذه المدن، وأن هناك قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية (عبدالوهاب: 2005م، 13).

ومن أهم النتائج فيما يخص الهيكل التنظيمي ما قدمه (المومني) في دراسته حيث أشار أن المؤسسات العامة في الأردن ما زالت تحتفظ بهياكلها التقليدية والتي لا تتسجم مع متطلبات إدارة المعرفة ، بالإضافة إلى عدم توفر خطة واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة وان آليات صنع واتخاذ القرارات ما زالت محصورة في أيدي أشخاص محدودين وان هناك ضعف في المشاركة المعرفية في صنع القرارات (المومني: 2005م، 35)

ولعل من أهم نتائج دراسة (Rowley) إن إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة تتطلب تغيير ذو مغزى في الثقافة ، والقيم ، والهياكل التنظيمية، ونظم المكافأة وتغيير الفهم حول العلاقة بين المعرفة والقوة أو القدرة الشخصية، والمؤسسية (Rowley:2009,77).

ومن الحلول المقترحة لمواجهة تحديات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر الباحثة مايلي :

- توفير هيكل تنظيمي مرن يتيح تبادل المعرفة داخل وخارج المؤسسة وتطوير نظم وإجراءات العمل بما يسمح بالمشاركة في المعرفة
- الاستفادة من التجارب العالمية لوضع إطار هيكلي تنظيمي يتناسب مع إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات والمنظمات كما هو مقدم في دراسة (Misra) حيث كشفت نتائج الدراسة عن نموذج مثالي للهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الهندية ، وقد قام هذا الهيكل على أربعة أركان أساسية والتي تمثلت في (العناصر البشرية، و التكنولوجيا، والعمليات، والإدارة) كما أظهرت نتائج الدراسة تبني تلك المنظمات الحكومية منهجية محددة لمواجهة التحديات، والمتغيرات السريعة التي قد تواجه إدارة المعرفة في تلك المنظمات في المستقبل. (Misra: 2003,46)
- ضرورة القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية
- ضرورة 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.

- القيادة التنظيمية :

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه، وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة. وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف (الحسيني: 2009م، 55)

كما تنبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.

ويمكن تقسيم القيادات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

- قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.
- قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلجأ إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامة (السالم: 2005م، 139)

ولقد حدد (Antonina) خمسة خصائص للقيادة التنظيمية في إدارة المعرفة وهي على النحو التالي:

- أن تظهر دعم عالي لإدارة المعرفة والقيادة بالمثل
- أن تتبنى فكرة النمو المتزايد وتظهرها كتحدى من المنافسين الخارجيين
- أن تؤسس مستوى عالي من الثقة بين العاملين وتراعي تشاطر المعرفة بحرية
- أن تعتقد وتؤمن بأهمية التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة كميزات حاسمة للعمل
- أن تتوجه في أنشطتها باحتياجات العميل (محمد: 2009م، 20)

- دراسات حول تحديات القيادة التنظيمية في إدارة المعرفة :

كشفت نتائج دراسة (عبدالوهاب) عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة لمدينة القاهرة أن القيادة التنظيمية في مدينة القاهرة تتسم بمركزية القرار وعدم التفويض بدعوى عدم التفريط في المسؤولية (عبدالوهاب: 2005م، 132) فيما هدفت دراسة (عبد الوهاب) إلى معرفة أهم الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة ؟ وما مدى توافر سماتها في مديري ورؤساء المدن المصرية ؟ وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك نظريات وأنماط قيادية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل النمط الرابع من أنماط ليكرت، ونظرية المسار/الهدف . ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد ، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية (عبدالوهاب: 2007م، 10) ولقد هدفت دراسة (Singh) إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية في قطاع البرمجيات وقد توصلت نتائج الدراسة أن النمط السائد في هذه الشركات النمط القيادي المسيطر ولذلك يجب أتباع نمط القيادة المقوض فهو الأكثر توقعاً بأن يقوم على الابتكار مما يقدم ميزة تنافسية لإدارة المعرفة في شركات البرمجية الهندية 2008,3-15 (Singh:)

بينما كان من أهم النتائج فيما يخص القيادة التنظيمية ما قدمه (الحسيني) في دراسته القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق التي حيث تؤكد النتائج أن (70٪) من المبحوثين أكدوا على إن القيادة الإدارية من أهم المتطلبات في تطبيق إدارة المعرفة ، وإن (50٪) من المبحوثين أكدوا إن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية، كما أكد أن (80٪) من المبحوثين إن القائد الإداري يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف (الحسيني: 2009م، 225)

- ومن الحلول المقترحة لمواجهة تحديات القيادة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة مايلي :

- من الضروري إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف وأهم الأنماط ، والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.
- لا بد من وجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل ، والمنافسة ، والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج
- يجب على القائد الإداري أن يتولى تخطيط ، وتصميم الاستراتيجيات، والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة
- يجب أن تشجع القيادة على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.
- ضرورة أن يستخدم القادة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحسين الاهتمام بالعملاء الرئيسيين بالداخل والخارج.

ثالثاً: التحديات التكنولوجية :

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع . وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة . ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي ،بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات ، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للمعرفة، ست في حوزة أشخاص بعينهم وعلى ضوء ذلك لابد من توفر البنية الأساسية التقنية والمكونات المادية (الأجهزة) The Hardware والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات ومن ثم دمجها مع البرمجيات (software) وذلك لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكتروني ، ونظم دعم القرار، ومؤتمرات الفيديو ، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار ، وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً، وتعرف هذه التقنية باسم (group-ware) ، وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات (web-based technologies) والتي تسمح بالوصول إلى المعلومات، ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة (internet) ، والشبكات المحلية (intranet) كما يمكننا تعريف تقنيات إدارة المعرفة Knowledge Management Technology بأنها الوسائل المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل عمليات توليد المعرفة ، و تخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها في نظم المنظمة وهيكلها وأنشطتها المختلفة، لتحقيق الهدف من امتلاك مثل هذه التقنيات(Daft:2006,150) ومن أنواع تقنيات إدارة المعرفة:

- نظم العمل المعرفية Knowledge Work Systems : وهي مجموعة من النظم تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة الكلفة للحصول على المعارف وإدارتها بصورة أفضل في المنظمات المختلفة. وتتضمن تطبيقات العمل المعرفية: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، ونظم الواقع الافتراضي.
- نظم أتمتة المكتب Automation Office Systems: تستخدم هذه النظم لأتمتة المهام الإدارية في كل متكامل، وهذه النظم تتمثل في الآتي: البريد الإلكتروني ، الاسترجاع الآلي للمعلومات، معالجة الكلمات، المؤتمرات البعيدة .
- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة Knowledge-Based Decision Support Systems : وهي تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيداً.
- نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Systems : هو جهد لتطوير نظم مستندة إلى الحاسوب تقوم بسلوك مالمجمعة، سان، ومثل هذه النظم تكون قادرة على تعلم اللغات الطبيعية والقيام بمهام مادية متناسقة ومحاكاة الخبرات البشرية، ومن أنواع نظم الذكاء الاصطناعي الآتي:
- النظم الخبيرة Expert Systems : النظام الخبير هو نظام قائم على المعرفة، ويعرف بأنه نظام حاسوب ذكي له القدرة على حل المشكلات الصعبة باستخدام المعرفة وطرائق الاستدلال، ويعبر عن المعرفة أو

- مجموعة المعلومات برموز الحاسوب. وإن أنموذج الرموز في هذه النظم يقوم على الحقائق والبيانات والافتراضات والتعريفات التي تعتمد على الخبرة المجمعمة ، وعلى معرفة الخبراء البشر
- اللغة الطبيعية **Natural Language**: وهي المعالجة التي تسعى إلى فهم اللغات الطبيعية، عن طريق تلقين الحاسوب بعدد من الأوامر المباشرة بهذه اللغة، ومن ثم تمكين الحاسوب من التحوار مع الأفراد المستخدمين، ويمكن استخدام هذا النوع من النظم في الترجمة الآلية والخلاصات والبحث عن نصوص ثبت المراجع.
 - شبكات العمل العصبية **Neural Networks**: وهي تتضمن حواسيب أو برمجيات تحاول محاكاة عمل الخلايا العصبية في جسم الإنسان، كما تعمل هذه الشبكة بصورة مترابطة، ووثيقة ، ومتوازية.
 - الرؤية الآلية **Machine Vision**: وهي تتمثل في نظامان: الأول هو النظام الخطي وهو الذي يتحسس بعداً واحداً فقط، والثاني النظام المصفوفي وهو الذي يتحسس الشيء بثلاثة أبعاد (المجسم).
 - نظام تقانة المعلومات الهجينة **Hybrid IT Systems**: ويزداد استخدامها في العديد من الشركات اليابانية، كما إن تطبيقات هذه النظم توسعت لتشمل المعدات المكتبية والآلات الصناعية
- (Turban:1998,214-215)

- دراسات حول التحديات التكنولوجية في إدارة المعرفة :

لقد توصلت دراسة (Kylberg) والتي بعنوان تحسين انتقال المعرفة: دراسة لمشروع إبداعي في (Tetra Pak) إلى أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها (Kylberg:2002,70).

في حين أن دراسة (Malhotra) أشارت لأكبر فشل في إدارة المعرفة بالشركات الاقتصادية الأمريكية مرجعاً ذلك لتحديات عديدة واجهت تلك الشركات والتي تشكل في مجموعها منظومة متكاملة لتحديات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة والتي تمثلت في انخفاض استخدام التقنيات الفائقة وعدم ملائمة البنية التقنية لأهداف الشركات، وضعف الحماية والأمن في البرامج الآلية ، وعدم مواكبة التطورات التقنية المتغيرة، والتحديات المعلوماتية المتمثلة في تمثيل المعرفة، وعدم الاهتمام بامتلاك المعرفة الضمنية واحتزانها، وعدم التكامل الحقيقي للتدفق المعلوماتي بسبب عدم تقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب من قبل العاملين وذلك بسبب عدم وجود وعي وأدراك وتحفيز للعاملين لتبادل المعلومات، وكذلك عدم وجود ثقة بين الأفراد العاملين، والتحديات التنظيمية المتمثلة في ضعف بنية الهيكل التنظيمي، والافتقار إلى القيادة التنظيمية المناسبة، وسيادة السيطرة التنظيمية، والتحديات الثقافة التنظيمية والتي تمثلت في عدم توافر ثقافة تقاسم المعرفة، والتحديات العملياتية والتي تمثلت في فشل عمليات خلق المعرفة في تلك الشركات، والتحديات الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض العوائد الاقتصادية (Malhotra:2004,1-17).

ولقد أشارت نتائج دراسة (عبد الوهاب) عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة لمدينة القاهرة إلى أن تكنولوجيا المعلومات في مدينة القاهرة تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية وهذه تشكل عائقاً أمام تطبيقها لإدارة المعرفة في مدينة القاهرة (عبد الوهاب: 2005م، 132)

بينما نجد في دراسة (المومني) عن مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة أن نتائج الدراسة توصلت إلى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تساهم في إنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة مثل توفر أنظمة معلومات محوسبة وتوفر موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت يساهم في إنجاز العمليات الإلكترونية إلا أن هناك بعض الجوانب

التي ظهر بها بعض القصور في الناحية التكنولوجية مثل عدم توفر شبكات اتصال داخلية (الإنترنت) ، وعدم الاهتمام بتأسيس مكتبة إلكترونية تحوي على قواعد المعرفة والنظم الخبيرة وعدم مساهمة المؤسسة في إنشاء محطات المعرفة (المومني: 2005م، 35)

وأيضاً دراسة (بيدس) والتي بعنوان استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركة الاتصال الأردنية وخلصت الدراسة إلى أن تلك الشركات تستخدم الأساليب والبرامج الحديثة في إدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب وأنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة وأن أهم التحديات التي تواجه استخدام هذه البرامج التخطيط السيئ ، وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة ، وعدم توفر دعم الإدارة العليا لهذه البرامج (بيدس: 2007م، 100)

بينما أشارت نتائج دراسة (الشرفا) إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام كما ارتبطت بشبكة اتصالات خارجية (الانترنت) ، وبشبكة معلومات داخلية (انترانت Intranet) تربط بين جميع الوحدات والأقسام إلا أنه لا يوجد لديهم خدمة المستخدم الخارجي للشبكة الداخلية (الإكسترنانت Extranet) وذلك لاعتمادهم بشكل أساسي على الإنترنت (الشرفا: 2008م، 214)

فيما أشار (باسرده) في دراسته عن دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة : دراسة حالة لجامعة عدن عن قصور استعمال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية في جامعة عدن وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد، والاستعانة بنظم أتمتة المكتب عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في الجامعة (باسرده: 2010م، 20)

في حين كشفت دراسة (العزيبي) عن اعتماد منظمات الاتصالات الجزائرية على أنظمة أتمتة المكاتب (بريد إلكتروني، معالجة النصوص، استرجاع المعلومات) في ربط كافة العاملين والوحدات الإدارية بشبكة حاسوب، بإتباعها سياسة التحديث بصورة مستمرة لأنظمة المعلومات، إلا أن هناك قصور في قيامها برسم سياسة تتمتع بالاستجابة السريعة للتغيرات في التقنيات، وعدم استخدامها لأنظمة الذكاء الاصطناعي في القيام بعملياتها الخدمية، وأنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية (العزيبي: 2009م، 10)

- ومن الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التكنولوجية من وجهة نظر الباحثة مايلي:

- ضرورة تحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل منظمة
- ينبغي استكمال بناء القاعدة التقنية التحتية من عتاد ، وكمبيوتر، و شبكات اتصالات بيانات وغيرها، وبناء نظم محوسبة تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها المهمة و المعقدة
- يجب أن تقوم المنظمات والمؤسسات بتأسيس شبكات اتصال داخلية (الإنترنت) وذلك من أجل أن تساعد في التبادل والمشاركة بالمعرفة ، وتسهيل انتقال المعرفة ، ونشرها بين الأقسام بأمان وبيسر.
- تفعيل استخدام الحاسب والشبكات في الأنشطة المختلفة بإدارة المعرفة كالبريد الإلكتروني، الأخبار، و مصادر المعرفة، و التفاعل والدخول مع الخبراء ، و التعامل مع نظم المعلومات باستخدام الحاسب ، وإلزام الموظفين بتسجيل الدروس المتعلمة من خلال تنفيذ وظائفهم اليومية

- ضرورة القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي)، واللجوء إلى تطبيقها والاستفادة من مميزاتهما، بهدف إدخال التقنية المفيدة إلى عملياتها الخدمية حسب احتياجاتها، وسرعة استجابتها للتغيرات في التقنيات.
- وخلاصة ماسبق أن هذه المحددات الثلاثة التحديات التنظيمية (الهيكلة التنظيمية ، والقيادة التنظيمية) ، والثقافة التنظيمية ، وتكنولوجيا المعلومات تمثل أهم تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة.

المراجع:

- باسرده، توفيق سريع (2010م). " دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن". بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني من (6 - 8 أبريل).-20ص
- بيدس، عادل (2007 م). "استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قالأردنية"، كات الاتصال الأردنية" ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، الأردن.-100ص
- أبو حشيش، بسام محمد (2009م). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، غزة.-32ص
- حريم، حسين (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.-448ص
- الحسيني، صلاح هادي (2009م). " القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً : دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية /العراق"، رسالة ماجستير، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.-252ص
- الرخيمي، ممدوح جلال (2000م). " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.-60ص
- السالم، مؤيد سعيد (2005م). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم.مصر: دار وائل للنشر.-139ص
- الشرفا، سلوى محمد. (2008م). " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.-217ص
- طاشكندي، زكي ممدوح. (1427هـ). " إدارة المعرفة أهميتها وتطبيق عملياتها من وجهة مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.-227ص
- العاجز، فؤاد، ومحمود عساف (2007م). "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة". بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث بعنوان الجودة في التعليم العام 31 - الفلسطيني " مدخل للتميز" الذي عقدته الجامعة الإسلامية من (30-31 أكتوبر).-26ص
- عبدالوهاب، سمير. (2005م). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.-132ص
- عبد الوهاب، محمد (2007 م) . " دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.-113-137ص
- عبيسات، حيدر (2005 م). " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء". مديرية الدراسات والمعرفة، الأردن.-20ص
- العديلي، ناصر محمد (1995 م). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة.-444ص
- العزبي، تيقاوي (2009م). " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.-10ص

- محمد، أشرف السعيد (2009م). " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية". بحث مقدم إلى مؤتمر الدولي السابع "التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة- الأتاحة - التعليم مدى الحياة" خلال الفترة (16-15 يوليو). - 20 ص

- المومني، حسان عبد مفلح (2005م). "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية، الاردن. - 35ص

- Caddy. I. (2001). " Orphan knowledge: the new challenge for knowledge Management", Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 3, pp. 236-245.
- Daft, R. (2006). Organization Theory and Design, Thomson Learning, South - Western, U. S. A ,pp.200
- Liebowitz, J. (1999). Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press, pp.45.
- Malhotra, Y.(2004). "Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises". Inc American Society for Information Science and Technology Monograph Series, pp. 87-112.
- Misra.D, Hariharan.R, & Khaneja.M. (2003). " E-Knowledge Management Framework For Government Organizations ". Information Systems Management , Vol. 20, Iss: 2, pp.38-48
- Singh, M., Shankar, R., Narain, R. (2006). "Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries", Journal of Knowledge Management, Vol. 10, Iss: 6, pp.110 – 128.
- Singh, S. (2008). "Role of leadership in knowledge management". Journal of Knowledge Management, Vol. 12, Iss: 4 , pp. 3 – 15.
- Kylberg , A. & Lundberg , J. (2002). "Improving Knowledge Transfer : A Case Study of an Innovation Project at Tetra Pak ". Master Thesis , Goteberg University, pp.70
- Turban, E. & Aronson, J. (1998). "Decision Support Systems and Intelligent Systems", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, pp. 214-215.
- Rowley. J. (2009). "IS Higher Education Ready for Knowledge Management", International Journal of Educational Management, Vol. 14, Iss: 7, pp.325 – 333.