



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث
واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة

إعداد
الدكتور عبد السلام نجادات

2012م / 1433 هـ

ملخص:

نظرا لزيادة الاهتمام بمشاركة المعرفة داخل المنظمات و لما ذلك من آثار على تحسين مقاييس الأداة لديها وزيادة تنافسها فقد ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي حاولت اختيار متطلبات نجاح هذا المفهوم .

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة للمنظمات وإثراء البحث العلمي في مجال مشاركة المعرفة وإمكانية تطبيقها والتعرف على أوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم مشاركة المعرفة وأهم المعوقات والمشكلات التي تواجه المنظمات والقطاعات المختلفة واثّر ذلك على مشاركة المعرفة حيث يرى الباحث أن عوامل تدريب العاملين و فرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق التي لها تأثير معنوي على مشاركة المعرفة حيث توصل الباحث على ضرورة التوفير ووسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية ومخازن المعرفة لان ذلك يعزز وجود المعرفة ويطور عمل المنظمة ويدعم مشاركة الأفراد بالأفكار والملاحظات مما يزيد الابتكار والإبداع.

المقدمة

إن المعرفة ليست مجرد نتائج للتقدم وإنما هي وسيلة للحدث ، وحتى نتمكن من استخدام المعرفة من أجل إحداث تنمية حقيقية وتقدم وانتعاش مجتمعي فإن هنالك حاجة ضرورية لاستيعاب المعرفة كحس كاستيعاب واستخدام حواس الجسم فاستخدام الحس المعرفي يمكن من التغيير الفعلي في جميع المجالات الاقتصادية و السياسية و الفكرية و الإنتاجية و الخدماتية وغيرها أن الاستيعاب الناجح للمعرفة كوسيلة أو منظومة في الإدارة يقودونا إلى ممارسة السياسات والاستراتيجيات والكشف عن الوسائل الكفيلة للتغلب على العيوب والعقبات المؤدية إلى إحداث تقدم ينقل المجتمع على القدرة من منافسة المتقدمين .

وقد اقترن مفهوم العولمة بمفاهيم متعددة وخاصة في ظل النظام العالمي الجديد واخذ بالاهتمام وكثر الحديث عنها ليس على المستوى الأكاديمي فحسب. وإنما أيضا على مستوى الإعلام والرأي العام والتيارات الفكرية المختلفة حتى أصبح هنالك سيل من الأدبيات التي تتحدث عن مفهوم العولمة ، فمفهوم العولمة له من الجوانب والأبعاد الكثيرة.

ولعل ابرز تحول شهده المجتمع العالمي هو الانتقال من نموذج صناعي إلى نموذج حضاري جديد الذي يتحول ببطء إلى مجتمع المعرفة والمعلومات لكي تسوده التشاركية التي تنشط على أساس الإدارة الذاتية وضبط النوازع الإنسانية والتآلف بين العناصر المختلفة والذي يشكل البناء الاجتماعي من مجتمعات متعددة ومتكاملة وتحقيق درجة متقدمة من مجتمعات المعلومات التي ستمثل مرحلة تتسم بإبداع المعرفة من خلال مشاركة فاعلة يكون الهدف منها تشكيل مجتمع المعلومات العالمي أولها العولمة التي ستصبح روح الزمن في مجتمع المعلومات القادمة .

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الاستقرائي الواقعي على قيود ودراسة الحقائق القائمة ومقارنتها بالملاحظة والحصول على نتائج علمية يمكن أن تشكل تعليمات فكرية يستفاد منها بتقديم الآراء المستخلصة من الواقع من اجل الانتقال إلى المعرفة وتقديم تعميمات يمكن استخدامها بشكل صحيح وتطور

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بداية من أهمية الموضوع الذي تتناوله والسياق الذي تطبق فيه ولعل الأهمية تظهر من خلال تناول العناصر التالية:

- 1-إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لمنظمات الأعمال
- 2-إثراء البحث العلمي في مجال مشاركة المعرفة وإمكانية تطبيقها .
- 3-إن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن أن تكون مهمة لمتخذ القرار من اجل التعرف على أوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم مشاركة المعرفة واهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التطبيق في قطاعات اقتصادية أخرى

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- 1-التعرف على مدى تطبيق مشاركة المعرفة في ظل العولمة .
- 2-تقديم إطار علمي مقترح يدعم مشاركة المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة .
- 3-التعرف على اهم المعوقات التي تواجه مشاركة المعرفة.
- 4-إمكانية تقديم توصيات واقعية وعلمية تسهم ايجابيا في تطبيق أدوات مشاركة المعرفة .

الدراسات السابقة:

نظراً لزيادة الاهتمام بمشاركة المعرفة داخل المنظمات لما لذلك من آثار على تحسين مقاييس الأداء لديها وزيادة تنافسيتها، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت اختبار متطلبات نجاح تطبيق هذه الأنظمة ومن أهم الدراسات في هذا المجال ما يلي :

1- دراسة (Szulanski 2000) حيث قام بدراسة تعلقت بمشاركة المعرفة وأهميتها ولقد لاحظ أن من أسباب ضعف نقل المعرفة الثقافة التنظيمية السائدة وعدم قدرتها على حل الصراعات حيث يقلل الصراع في المنظمة من فعالية مشاريع نقل المعرفة.

2- دراسة (Bick & Ngoc 2005) في هذه الدراسة قام الباحثين بتحديد العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة وقياس العلاقة بين مشاركة المعرفة وإبداع المنظمات ولقد استنتجت الدراسة أن ملاحظة أداء الأفراد والعلاقات التفاعلية بين الأفراد والاتصالات الفعالة تزيد مشاركة المعرفة وتؤثر بشكل ايجابي على إجراءات العمل .

3- دراسة (Wagner 2003) ركز الباحث على أهمية فرق العمل ودورها الفعال في نقل ومشاركة المعرفة واستنتجت الدراسة أن الاتصالات الأفقية والرأسية بين فرق العمل تساعد على مشاركة المعرفة ونشر المعرفة العامة واللغة المشتركة بين العاملين مما يدعم الخلق والإبداع في المنظمات .

4- دراسة (Yang&Jente 2004) قامت هذه الدراسة علي مقارنة حالتين في منظمتين مختلفين ، بهدف دعم فعالية المنظمة وزيادتها من خلال مشاركة المعرفة بين الموظفين ولقد تم توضيح بعض المناهج والطرق المستخدمة في نقل المعرفة ولقد تم قياس بعض العوامل التي تستخدم لزيادة المشاركة المعرفية ولقد توصلت الدراسة إلي ضرورة خلق بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالعمل وتحليلها وتصميم ما يسمى ذاكرة المنظمة كما ركزت الدراسة علي أهمية المستهلكين ودورهم في تشكيل معرفة المنظمة.

5- دراسة (Malhotra, Arvind & Majchrzak, Ann 2004) ركزت هذه الدراسة علي مشاركة المعرفة في المنظمات العالمية من خلال فرق العمل وهي فرق افتراضية مكونة من أجزاء مختلفة ومن منظمات مختلفة تقوم بالتعامل مع بعضها من خلال اتصالات الكترونية .لقد اثبتت هذه الدراسة أن الفرق تستطيع الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية والتغلب علي العوائق والصعوبات التي تعترض نقل المعرفة من خلال تكنولوجيا داعمة تمكن من زيادة المعرفة والحصول علي معرفة إضافية من مصادر وفرق خارجية.

6- دراسة (Wilkesmann et.al 2007) قام الباحث بدراسة ركزت علي الربط بين المنظمات التعليمية (Learning Organization) ومدى إدراكها للتغير في الهياكل، الثقافة، وإدراك أهمية الاحتفاظ بالمعرفة لغايات نقلها بين جماعات العمل ولقد كانت المستشفيات هي الوسط الاجتماعي الذي طبق فيه البحث. ولقد ارتكزت الدراسة علي السؤال التالي: كيف يمكن دعم المعرفة ؟ ولقد أوضحت الدراسة انه لخلق معرفة جديدة علي الأفراد يتشاركون العمل مما يساعد علي نقل المعرفة، كما أوصت الدراسة الدراسة بمزيد من الأبحاث في مجال نقل المعرفة.

من الدراسات السابقة نجد أن منظمات الأعمال المعاصرة تتجه الآن نحو التركيز علي التعليم المستمر ونحو المشاركة في العمل من خلال فرق العمل التي تساعد علي مشاركة المعرفة وتناقلها بين الشركات. إضافة إلى سعي الشركات نحو دعم مشاركة المعرفة من خلال الجماعات التعاونية (collaboration group) وفرق العمل، والتدريب الجماعي، ومخازن المعرفة إذ تعد هذه جميعاً من أهم متطلبات مشاركة المعرفة في المنظمات. غير أن توفير هذه المتطلبات أمراً ليس باليسير حيث يواجهه معوقات عدة بعضها ثقافي، واجتماعي، واقتصادي، وتكنولوجي وذلك حسب البيئة المحيطة. ويتميز هذا البحث عن سابقاته من كونه الأول حسب علم الباحثين الذي يتناول هذا الموضوع في البيئة الأردنية بشكل عام وفي قطاع الاتصالات بشكل خاص إذ يركز هذا البحث علي مدي توفر متطلبات مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية وأهم المعوقات التي تعترض التطبيق لها.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري المفاهيم المتعلقة بمشاركة المعرفة في ضوء الأدب النظري في هذا المجال المعرفي. فمشاركة المعرفة من العمليات الضرورية في إسناد ودعم الابتكار وفي تحسين أداء المنظمة.

أولاً: مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing) :

تعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فانه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

1. يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لحزن

المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن تواجدها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

2. يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها .
3. المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات Organization innovation كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات و تطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال إما التبادل Exchange أو من خلال Socialization وفيما يلي توضيح لهذه العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة Exchange : التبادل في المعرفة يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

أما النواحي الاجتماعية (Socialization) كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل المشاركة للمعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المستشارين. لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، إذ يبين (Coakes 2003) أن عملية نقل المعرفة Knowledge Transfer هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " وضمن الشكل " المناسب " وبالتكلفة " المناسبة ".

ويشير Szulanski (1996) إلى أن مشاركة المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.

ويوضح Zmud (2000) أن أحد أبرز أسباب التركيز على مشاركة المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء المشاركة (Earl, 1998)

أشكال مشاركة المعرفة:

يشير Marquardt (2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود :

- الشكل المقصود : ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير ، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التتقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود : ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير ، وما يشبه ذلك.

ويعدد Prusak, Davenport (2000) Wiig, (1993) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة ، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية. كما يؤكد Fernandes et al, 2004 علي أهمية البيئة التعاونية ، ومخازن المعرفة ، والتدريب ، و فرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة ولقد تم في هذا البحث تبني هذه المتطلبات ودراسة مدي تطبيقها في شركات الاتصالات واهم معوقات تطبيقها.

مشاركة المعرفة في المنظمات

مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة، والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها، ويعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية (Greengard, 1998).

من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم مشاركة المعرفة لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات ويدعم الإبداع مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة (1998, Puccinelli وعلي الرغم أنه من الصعب أحياناً تشجيع المشاركة الطوعية في المعرفة من قبل المستخدمين، إلا أن للمشاركة أهمية فهناك حاجة لنقل المعرفة، ونشرها، والتشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة، أن التفاعل بين التكنولوجيات، والتقنيات ، والأفراد له أثره الإيجابي

المباشر في فعالية توزيع المعرفة ويؤكد أن ما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، مما يمكن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من العناصر الأساسية في عملية التشارك كما يدعم العمل بروح الفريق ويساهم في زيادة فرص والتعلم والتدريب.

وقد استطاعت منظمات عديدة تطوير أنظمة خاصة بها للتشارك في المعرفة التي تمتلكها كما يوضح Warner & Witzel (2004) و Marquardt & (2002) فعلى سبيل المثال، تستخدم منظمة Anderson Consulting نظام Knowledge Exchange الذي يسمح لما يزيد على 170000 من أفرادها الموجودين في 47 بلداً الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها هذه المنظمة، ومن ثم التشارك فيها، يضاف إلى ذلك استخدام المنظمة العديد من الأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما تمتلكه من معرفة، مثل قوائم الخبراء، والمؤتمرات المرئية والشبكات، وخرائط المعلومات، وخرائط المعرفة .

نظام مشاركة المعرفة

هو نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض.

هناك وجهات نظر ترى أن مشاركة المعرفة هي مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعين ومشتريين، كذلك مشاركة المعرفة تحتاج إلى جذب كم من الأفراد الطالبيين للمعرفة وهم المشتريين مع الأفراد المالكين للمعرفة وهم البائعين حتى يتم التفاعل بينهم والتشارك في المعرفة (Dignum, 2002)

وعادة مالكين المعرفة (knowledge owner) هم:

1. إما مالكين يملكون المعرفة ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يتقنون بهم.
2. مالكين المعرفة يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة.
3. مالكين المعرفة يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين.

حتى يتم التشارك في المعرفة، فانه في البداية يجب أن يتم اكتساب المعرفة، ثم ترميزها، وتوضيحها ، بصورة تكون مقبولة للمستخدم .فيكون الهدف من ذلك هو تحويل المعرفة إلى عمل أو نقل التعلم الوزاري إلى المنظمة المتعلمة أو الساعية للتعليم .

أن التشارك المعرفي أكثر من المعرفة السهلة للأمور التي يزيد عملها حيث أن المعرفة والمعلومات تعد حرجة للأداء، فالهدف إذن هو تقليل الفجوة بين ما تعرف، وما تعمل، كما يعد نقل المعرفة مطلباً سابقاً للتشارك المعرفي من أجل الميزة التنافسية للأداء والبرمجة .

نقل المعرفة

يعد نقل المعرفة جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمة، ومن الأمور التي تحرص المنظمات على نقلها الخبرات والدروس المستفادة، والقدرة على معرفة الكيفية للعديد من الأمور ويجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن جعل المعرفة متوفرة لا يعد نقلاً للمعرفة بل هي نقل احتواء، كما أن الهدف هو تسهيل التشارك المعرفي والتعاون والاستفادة من الشبكات الالكترونية .

يتم انجاز نقل المعرفة بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي، والاتصالات والتعلم من خلال العمل، والالتقاء وجها لوجه أو من خلال تضمينها أي المعرفة بالإجراءات والمراقبة وتبادل الوثائق حيث يتم نقل المعرفة من مخازنها المختلفة أي أماكن وجودها بين الأفراد أنفسهم

يتم التشارك في المعرفة ففي البداية يجب أن يتم اكتساب المعرفة ثم ترميزها، وتوضيحها بصورة تكون مقبولة للمستخدم أن الهدف من ذلك هو تحويل المعرفة إلى عمل أو نقل التعلم الوزاري إلى المنظمة المتعلمة أو الساعية للتعلم .

أن التشارك المعرفي أكثر من المعرفة السهلة للأمور التي تزيد عملها حيث أن المعرفة والمعلومات تعتبر حرجة للدعاء، فالهدف إذن هو تقليل الفجوة بين ما تعرف وما تعمل، كما تعتبر نقل المعرفة مطلباً سابقاً للتشارك المعرفي من أجل الميزة التنافسية للأداء والبرمجة .

عوامل نقل المعرفة

1. الجهات التي ستتقل إليها المعرفة من، قواعد المعرفة ، الإبداعات ،الدروس المستفادة ، البرامج ، الكتب ،الخبراء ، المقالات ، مستودعات البيانات .
 2. الوسط الناقل للمعرفة مثل الشبكات المحلية ، البث اللاسلكي ،الخطوط الأمنية الغير آمنة أو النصوص لمشفرة أو العادية أي الغير مشفرة .
 3. إلى أين سيتم نقل المعرفة ؟ إلى المبتدئين ، المستخدمين ، كمبيوترات أخرى الفريق ، أي فرد، المدير ، الزبون .
- يعزز نقل المعرفة تدمن المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيات المختلفة التي يتم التعاون بين الجميع مثل الانترنت والانترانت

متطلبات نقل المعرفة

يرى معظم الباحثين بان نقل المعرفة والتشارك بالمعرفة هي تبادلية وكل منها يصب في الأخرى ،وتعتبر عملية المعرفة هي شخصية وتتعلق بشكل أساسي في الأفراد حيث تسال شخص عن شيء ما كمعلومة مثلا فهي ملكية شخصية وفردية بينما نقل المعرفة هي عبارة عن عملية ميكانيكية حيث تزود المعرفة من شخص لآخر ،كما أن مفهوم التشارك بقي تبادل المعرفة بين الأفراد ،الفرق أو قواعد المعرفة والأفراد أو مخازن المعرفة وهكذا .

يلاحظ بان التكنولوجيا هي ليست المتطلب الوحيد لنقل المعرفة أو التشارك المعرفي وذلك لأنه يوجد هنالك العديد من الامور المتعلقة بالمعرفة ونقلها والتشارك بها غير التقنية الحديثة فقط وحيث يوجد أمور داخلية تتعلق بالأفراد أنفسهم ،القضايا السياسية والقيادية والمنظمية يجب اعتبارها كونها تؤثر على ذلك .

طرق نقل المعرفة

تأتي مرحلة نقل المعرفة بعد مراحل اكتساب المعرفة وترميزها من أجل استخدامها من قبل جميع الأفراد في المنظمة والمتلقي للمعرفة قد يكون الفرق أو الجماعات أو الأفراد تعمل عملية نقل المعرفة على تسهيل تحويل الخبرة إلى معرفة حيث يسهل استخدامها من قبل الأفراد وحيث تفهم بلغة المتلقين وكذلك يوجد جزء من المعرفة يذهب إلى مخازن المعرفة من أجل استخدامها في حالات مشابهة تستفيد منها المنظمة .

لا يوجد طرق مثالية لنقل المعرفة لكل المهام المطلوبة حيث تعتمد عملية النقل على عدة عوامل مثل طبيعة المشكلة ونوع المعرفة المنقولة وكذلك الحواجز التي تعيق عملية النقل .

1. طبيعة المشكلة

حيث نجد بعض المشاكل بأنها روتينية والبعض الآخر غير روتيني من مشاكل نقل المعرفة ،بعض المشاكل تحدث مرة باليوم والبعض الآخر مرة في الشهر وهكذا بعض المشاكل معقدة جدا ومخرجة وبعضها الآخر أساسية ويمكن الانتظار لحلها .

2. استراتيجيات نقل المعرفة

تتطلب عملية نقل المعرفة استراتيجيات محددة للتأكد من نجاح عملية النقل حيث تنتقل المعرفة بواسطة الوثائق ،الانترنت ،أدوات المجموعة ،قواعد البيانات ،قواعد المعرفة وغيرها ،تعتبر عملية النقل من خلال الاجتماعات وجها لوجه الطريق الأكثر فاعلية في نقل المعرفة في مكان العمل . هذه الاستراتيجيات هي ترميز وتخزين المعرفة المضمنة وهي التي من الصعب نقلها وكذلك من الصعب ضمان تحديثها وافصل طريقة لذلك قد تكون ممارسة المعرفة المضمنة

وهذا يحدث من خلال دورات العمل والتدريب وتتطلب تركيز خاص على التعلم من خلال الموقع on –site –learning واكبر تحديد لهذه الإستراتيجية هذا الوقت .

يختلف المعسكران الشرقي والغربي في النظر إلى نقل المعرفة حيث نرى أن اليابانيون يتحدثون في العمل في أوقات الفراغ ومن خلال الاجتماعات خارج العمل والعلاقات الخاصة حيث يتم نقل المعرفة وجها لوجه بينما المعسكر الغربي يرى بان نقل المعرفة يجب أن يتم من خلال استخدام البريد الالكتروني أو المجالات وذلك من اجل توفير الوقت ولكن لا نعلم أي من هذين الراسين هو الأفضل إلا أننا لا ننكر بان اليابانيون هم أصحاب فكرة إدارة الجودة الشاملة والتميز بالجودة والسعر وغزو الأسواق الأوروبية والأمريكية .

معوقات المشاركة في المعرفة :

- إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم ،إلا أن هناك معوقات تحد من عملية المشاركة، ويعدد (1999) Huseman و (2003) Coakes & Goodman أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي:
- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة علي المكاسب المادية .
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة خطأ و تعريض المنظمة والآخرين للضرر .
- الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول علي فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا اشعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

التشارك المعرفي

Knowledge Sharing

يعتبر التشارك المعرفي أكثر من معرفة أفضل السبل لانجاز الأشياء حيث أن المعرفة والمعلومات تعتبر حرجة للأداء

صممت نظم التشارك المعرفي لمساعدة المستخدمين على أن يتبادلوا المعرفة بنوعيتها الصريحة والمضمنة كما أن معظم نظم التشارك المعرفي صممت للتشارك في المعرفة الصريحة بين الأفراد والمنظمات وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا الفصل .

2. ماهي نظم التشارك المعرفي

تعرف (Irma,2004) نظم التشارك المعرفي على أنها نظم تمكن الأفراد في المنظمات على اكتساب المعرفة الصريحة والمنظمة معا بعضهما البعض وكذلك ينظر إليها على أنها "أسواق المعرفة " حيث تشبه الأسواق من حيث توفر السيولة المناسبة من اجل ضمان التبادل للمنتجات .يجب على نظم التشارك المعرفي أن تجتذب حجم كبير من الباحثين عن المعرفة والمالكين للمعرفة لتكون فاعلة في نظم التشارك المعرفي وظروف التشارك المعرفي فان مالكين المعرفة يحتمل ان :

1. يريدون أن يشاركوا معرفتهم عن طريق مجموعة يتقنون بها ويسهل

التحكم بها

2. يقرروا متى يتم التشارك المعرفي وظرف التشارك المعرفي

3. البحث عن تبادل عادل او مكافئات من اجل التشارك معرفتهم كما أن

من المحتمل أن يعمل الباحثين :

4. لا يعلمون جميع الاحتمالات للتشارك وبهذا فان المخزون المعرفي

يساعدهم في عملية البحث

5. الرغبة في القرار على ظروف اكتساب المعرفة

تعرف نظم التشارك المعرفي من خلال التعلم المنظمي والدعم والتشارك في إعادة استخدام المعرفة الفردية .

إن أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل نظم إدارة الوثائق ،المجتمعات ،البريد الالكتروني ،قواعد البيانات ونظم إدارة تدفق العمل ،تدمج في نظم التشارك المعرفي .

نظم إدارة الوثائق

يعتبر جوهر نظم إدارة الوثائق هو المخزون ،أن المخزون الالكتروني الذي يحتوي على أماكن التخزين الرئيسية والتي تحتوي على العديد من نقاط دخول لهذا المخزون كما أن هذا المخزون قابل للتوزيع حيث تعمل إدارة الوثائق على بناء مخزون خاص بها بإضافة الدعم لتصنيف المعلومات وتنظيمها وإمكانية استرجاع المعلومات من خلال نظام مستقل وذلك بإمكانية الدخول إليها من خلال الاعتماد على الشبكة العنكبوتية .

إن تطبيقات إدارة الوثائق تزيد من التشارك في الوثائق عبر المنظمة ولهذا تساعد في التشارك المعرفي للمنظمة بالوثائق وتصنيفها ،أن الوضع الاعتيادي والنموذجي للوثائق هي أن تكون منظمة بشكل نموذجي ومفهرسة وموضوعة بشكل بناء هرمي تماما مثل البحث في فهرس الكتالوجات أو فهرس الكتب في المكتبة .

تستخدم تكنولوجيا المعلومات البوابات الالكترونية لبناء طرق عامة متعددة للدخول إلى مخزون المعلومات باستخدام مصادر المعرفة المنظمة ،تزود البوابات الالكترونية المستخدم بما يبحث عنه وما يريد مثل الأخبار المحلية وأخبار الطقس وباختصار فان نظم التشارك المعرفي

تدمج مع إمكانيات إدارة الوثائق ونظم التعاون من خلال آليات إدارة المعرفة توحد نظم إدارة الوثائق المعلومات ذات الصلة من خلال واجهة معتمدة على شبكة الانترنت أن البيئة التعاونية والتي تشمل على سير العمل في إطار كامل وفعال للتشارك المعرفي عبر المنظمة

تصميم نظم التشارك المعرفي

إن العمل الرئيسي لنظم التشارك المعرفي هو تعزيز موقف المنظمة التنافسي عن طريق تحسين الطريقة التي تدير بها المعرفة، إن صناعة نظم التشارك المعرفي تعتمد على تنظيم الوسائط الرقمية، تشمل على الوثائق، الروابط الشبكية، والتي تمثل معرفة منظمية صريحة كما ان متطلبات نجاح نظم التشارك المعرفي هي ما يلي : (Dignum,V. 2002)

1. جمع وتنظيم المعلومات من مصادر مختلفة

تتطلب معظم العمليات في منظمات الأعمال بيانات ومعلومات تتضمن رسومات CAD ،بريد الكتروني، وثائق الكترونية وأحيانا أوراق الكترونية وهذا يتطلب معلومات قد تنتشر وتجمع عبر المنظمة .

2. تقليل هندسة المعرفة.

3. استثمار التغذية العكسية من المستخدم من اجل الصيانة والتطوير.

4. الاندماج مع البيئة التي تعمل بها.

5. تقديم فاعل للمعلومات ذات الصلة.

معوقات استخدام نظم التشارك المعرفي

إن من أهم المعوقات التي تختص في نظم التشارك المعرفي هو تركيز المنظمات على أن تستخدم أجهزة من خارج المنظمة من أجل استخدام المعرفة وتطبيقها وتعمل على مكافئة الموظفين الذين يقومون بهذا العمل ولكن لا تعمل المنظمات في الوقت نفسه على تحفيز الموظفين الذين يعملون على تطوير نظم التشارك المعرفي .

كذلك من أهم المعوقات لاستخدام نظم التشارك المعرفي هو عدم وجود نظم مكافئة حوسبية للتشارك المعرفي في معظم المنظمات حيث تقتصر المكافئات على المستوى الفردي فقط حيث ان المكافئات يجب ان تكون بشكل جماعي لان المكافئة الفرد قد تكون بسبب فكرة ما أو عمل ما لا يعكس عمل هذا الشخص بالقدر الذي عمل به الأفراد الآخريين في طرق العمل المختلفة الانواع المحددة من نظم التشارك المعرفي :

تصنف نظم التشارك المعرفي طبقا لعملها مثل :

- (1) تقرير قواعد البيانات الطارئة
- (2) نظم الإنذار
- (3) قواعد البيانات ذات الأداء الأفضل
- (4) نظم التعلم من الدروس السابقة
- (5) نظم إيجاد الخبراء

دور الحاسوب في التشارك المعرفي

إن مفهوم كلمة التشارك المعرفي يعني ضمنا وجود أكثر من طرف واحد من اجل التبادل المعرفي وهذا فانه يتم بطريقة المواجهة (وجها لوجه) ثم تم اختراع التيلفون الذي لازال مقتصرًا على اتجاه واحد للاتصال بحيث يحتم علينا الإنصات اى أن يتم المتحدث ما يريد ثم نرد عليه وهذا لا يؤدي الفرض بشكل كامل حيث يعتمد على قناة واحدة للاتصال في وقت واحد كما أن أمكانية إرسال الوثائق والصور والرسوم والأفلام غير ممكنة وبقي هذا الوضع كتطور أفضل لاستخدام التلغراف إلا انه بقي قاصدا عن تلبية متطلبات والأحداث إلى أن جاء اختراع الشبكة العنكبوتية (الانترنت) التي حملت معها ثورة عالية في الاتصالات

الشبكة العنكبوتية (الانترنت)

يخلط الكثيرون بين الانترنت Internet والشبكة الواسعة العالمية World (www) Wide Web بحيث يتم الحديث عنها على أنها نفس المفهوم وهذا غير صحيح كما تذكر (Irma,2004) حيث تقول بان الانترنت هي البنية التحتية التي تسمح بالاتصال بين الحواسيب في شبكات مختلفة وغير متجانسة وتؤمن الانترنت الخدمات من اجل تمكين عملية نقل المعلومات وبطريقة أكثر اعتمادية وامن من اجل وسيلة اتصال متينة بحيث يدخل الشخص إلى حاسوب معين ويقوم بتحميل ما يريد من معلومات ولكن هذا لا يزال محدودا في استخدام مفهوم تبادل المعلومات ولكن الأفضل من هذا كله هو التفاعل في التشارك في المعلومات وهذا ما نتج عنه اختراع واستخدام الشبكة العالمية (www) أن الشبكة الواسعة العالمية (www) ليست شبكة ولكنها وسيلة تعمل على تخزين الوثائق من اجل سهولة الدخول إليها من قبل المستخدم باستخدام حزمة متخصصة من البرمجيات تسمى المتصفح (browser) فهي عبارة عن نظام وسائط متعددة الأغراض موزع عبر الانترنت.

الحصاد المعرفي Knowledge Harvesting

يعرف الحصاد المعرفي بأنه أسلوب أو طريقة يتم فيها استخلاص المعرفة المضمنة من الخبراء وذلك من خلال عملية معقدة معتمدة على المقابلات وتركز السلوك المأخوذة من الحصاد المعرفي على المساعدة في استخلاص المعرفة الموجودة في المنظمة والمهمة العاجلة .

تؤمن عملية استنباط المعرفة Elicitation دليلا استرشاديا في تحديد أماكن الخبراء والمعلومات المزودة كذلك ،كما أن تنظيم المعلومات يبين كيفية الإحساس بالمعلومات الموجودة من خلال المقابلات والوثائق.

دورة حياة الحصاد المعرفي Harvesting Life Cycle

(1) التركيز Focus

القرار على المعرفة المطلوبة وسبب ذلك ومثال ذلك تحسين الجودة أو استبقاء المعرفة والاحتفاظ بها إلى الموظفين في المراتب العليا وهنا يجب أن نختار الاستراتيجيات المناسبة والتقنيات من أجل استنباط المعرفة .

(2) إيجاد المعرفة Find

تحديد الخبراء الذين يملكون المعرفة والتحضير لمقابلتهم وذلك من خلال دراسة الوثائق المتعلقة بعملهم .

(3) الاستنباط Elicit

وذلك من خلال مقابلة الخبراء

(4) التنظيم Organize

تصنيف المعلومات المستخلصة بحيث تناسب المهمة التي جمعت من أجلها .

(5) التجميع Package

وذلك حسب احتياج للمنظمة وذلك من خلال حصاد المعرفة الملموسة عادة من

خلال البرمجيات ممددة عن الانترنت

(6) التشارك Share

وذلك من خلال إصدار المعرفة في مستودعات الكترونية تكون متوفرة باستمرار

إلى الآخرين للتشارك بها .

(7) الاستخدام Apply

وذلك من خلال دخول الموظفين إلى أرشيف المعرفة والوصول إلى ما يريدون

(8) التقييم والتقويم Evaluate & Adapt

بالاعتماد على بعض العوامل مثل تغير بيئة العمل والتغذية العكسية من

المستخدمين للحصاد المعرفي الحالي يتم صيانة المخزون المعرفي من اجل الحفاظ

عليه للبقاء محدثا الجاهزية عند الطلب .

أهمية المشاركة بالمعرفة للتغير التنظيمي:

تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان إلى التغيير لظروف معينة تفرض على المنظمة

التغير كإجراء اتحادات أو اندماجات مع منظمات أخرى لمواجهة هذه الظروف التي قد تفشل

المنظمة إذا لم تحاول التغير وهنا تحاول المنظمة الحفاظ على نفسها في البقاء على الساحة

السوقية.

وهنا تبرز أهمية المشاركة بالمعرفة المتوفرة لدى المنظمة مع المنظمات الأخرى وخاصة

المتحدة أو المندمجة معها، بحيث تصبح المشاركة بالمعرفة حجر الأساس لإستراتيجية المنظمة

والأفراد على حد سواء للنجاح وذلك يعود للأسباب التالية:

1. **التغير التنظيمي:** وفي هذه المرحلة يحصل الكثير من المتغيرات داخل

المنظمة، كالتغير بالملكية، خسارة بعض المعارف المهمة بالمنظمة مثل فقدان بعض الأشخاص من ذوي الخبرات الطويلة وهذا يسبب النقص بالمعارف لدى المنظمة، كذلك يسبب عدم الاستقرار للموظفين وهذا يسبب عدم التركيز من قبلهم في إنجاز مهامهم، تقل العلاقات الجيدة مع الشركاء في هذه المرحلة.

2. **كفاءة المشاركة بالمعرفة:** المشاركة بالمعرفة تحتاج إلى اتصالات

جيدة كذلك كيفية المشاركة والتفاعل بين الأفراد هي البداية الأساسية في بناء كفاءة المشاركة بالمعرفة. وهذا يحتاج إلى العناصر التالية:

أ - إيجاد طرق البحث للمعرفة والمشاركة بها.

ب - الاستفادة من الآخرين ممن لهم الخبرة السابقة في عملية المشاركة بالمعرفة.

ت - إعادة الاستخدام والبناء للمعرفة والمشاركة بالمصادر الأخرى المتوفرة.

3. **أسرار النجاح:** هنالك عناصر مهمة تساهم في نجاح التغير للمنظمات

وهذه العناصر تتمثل بما يلي:

أ **القيادة:** المنظمة تحتاج إلى قيادة ناجحة وخاصة أثناء التغير كونها تعتبر الفترة الحرجة بالمنظمة.

ب - مقدرة الإدارة العليا في التعامل والاتصال مع الموظفين يساهم

بشكل كبير في نجاح التغير وخاصة في مجال الاتصالات ومشاركة المعرفة بين الأفراد.

ت - خلق الفرصة للاستفادة من التغذية الراجعة وخصوصاً في الحاجات الأساسية للتغير .

ث - المساهمة من بناء فرق الإدارة الجديدة في تقديم المعارف المطلوبة والمشاركة بها من قبل الآخرين .

ج - يمكن للقائد أن يشرح للموظفين أسباب التغير وهذه تعتبر فرصة كبيرة للمشاركة بالمعرفة والاستفادة والتعلم من خبرات الآخرين .

ح - زيادة نقاط الاتصال خلال التنظيم، معرفة ماذا يعمل وماذا يفكر الأفراد في هذه الفترة الحرجة ، وبهذا تزيد خبرات الأفراد والاستفادة من والمشاركة بالمعرفة فيما بينهم .

4. بناء مصادر المشاركة بالمعرفة التنظيمية: من المهم بناء مصادر للمشاركة بالمعرفة وخصوصاً في مرحلة التغير حيث تعطي الفرصة للمشاركة وقديم أنشطة تعاونية بين أفرادها، ومن أهم مصادر المعرفة المتوفرة للمنظمة تتمثل بالآتي:

1. جمع تقارير المشروع من خلال التعاون مع وحدة البحث والتطوير R&D في المنظمة تجعل هذه التقارير متوفرة لفرق العمل الجديدة للمشاركة بها والقدرة على التفاعل والتداؤبية (Synergy) فيما بينهم .

2. دليل الخبرات الموظفين بالتعاون مع دائرة الموارد البشرية HRD يمكن جمع المعلومات اللازمة عن الموظفين وخبراتهم وتقديمها للمنظمة الجديدة .

3. معلومات المنتج وأرشيف الاتصالات: تساهم دائرة التسويق في توفير معلومات عن المنتج والزبون، وكيفية الاتصال مع الزبائن، السوق وطبيعته الحالية والتوقعات المستقبلية له .

4. التدريب والأنظمة الداخلية، أنظمة تكنولوجيا المعلومات والأنظمة

الداعمة داخل المنظمة تساهم أيضاً بتوفير المعلومات والمعرفة وتبادلها فيما بين الأفراد

وخصوصاً الأفراد الجدد في المنظمة.

التغير التنظيمي يعتبر من المظاهر الصعبة في بيئة العمل ولكن يمكن أن يكون إحدى

التحديات اللازمة للمنظمة للبقاء والاستمرارية ولكن من المهم الاستفادة من خبرات وتعاون

الجميع في إنجاح هذا التغير وخصوصاً في تبادل المعرفة اللازمة للتغير والتشجيع للمشاركة بها

والاحتفاظ بالخبرات وخصوصاً ذوي الخبرات الطويلة النادرة بالمنظمة.

التوصيات:

1. ضرورة سعي المنظمات إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة وخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين وخلق فرق العمل لما لذلك من آثار ايجابية على مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها .
2. ضرورة قيام الإدارات ومتخذي القرار في المنظمات بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز موقفها التنافسي.
- 3- ضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية في المنظمات مما يدعم مشاركة الأفراد بأفكارهم وملاحظاتهم .
- 4- ضرورة توفير أدوات ووسائل لغرض تأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويزيد من قدرته وفعالية عملية مشاركة المعرفة.

المراجع

1. توفيق، عبد الرحمن، 2004 الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة.
2. المعلومات في إدارة المعرفة" مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 9 ، عدد 2 .
3. الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس المجتمع
المعلوماتي العربي، المجلة العربية للمعلومات، مجلد 23، عدد 2، تونس، ص 37 -
53.

1. Berry, M & Linoff,G.(1997).***Data Mining Techniques for marketing,sales &customer support***,john wiley & sons,new york.
2. Davenport,T, (1996).***Knowledge Management At Hewlett Packard***.
3. Dignum,V.(2002), ***Aknowledge Sharing Model For Peer Collaboration In The Non–Life Insurance Domain***.In Proc.1st german workshop.
4. Fernandez, Irma Becerra. & Others. (2004). ***Knowledge Management: Challenges, Solutions, & Technologies***.Locations of Knowledge. Person Prentice Hall.

5. Secchi et al,(1999), A Concept For an ESA Lessons Learned Systems.
6. Weber,R.,Aha,D.W.,& Becerra Fernandz,(2001).***Intelligent lessoned learned systems***. International journal of expert systems research & applications,20(1), 17–34.
7. Alter, Steven (2002).**Information Systems: The Foundation of E. Business**, 4thEd, New Jersey: Prentice–Hall, Person Education, Upper Saddle River.
8. Atul, Gupta & Jason, Mc Daniel (2002). Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management Lynchburg College, **Journal of Knowledge Management Practice**.PP.66–87.
9. Baum, J & Ingram, P.(1998). Survival Enhancing Learning in The Manhattan Hotel Industry, **Management Science** .Vol.44, PP: 996–1016.
- 10.Bloodgood, James M. & Morrow, J, L.(2003). Strategic Organizational Change: Exploring the Role of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge.

Journal of Management Studies, 00222380, Vol.40, Issue.
7, PP:1–19.

11. Buchanan, David & Huczynski, Andrzej. (2004).
Organizational Behavior. an Introductory Text, 5th Edition,
Prentice Hall.

12. Cross, R. (2000). Technology is not enough: Improving
Performance by Building Organizational Memory. **Sloan
Management Review**, Vol. 41, NO. 2, PP:123–145.

13. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher, & Daft,
Richard.(2005). "**Organization Theory & Design**", South-
western , 8th ed. P:482.

14. Harvey, Don .& Brown, Donald R.(2001). **An Experiential
Approach To Organization Development**. 6th Edition, Prentice
Hall International, Inc.

15 Coakes, E. (2003) Knowledge
Management: Current Issues and challenges, USA, Idea Group
publishing

16Ngoc, Pham. Thi, Bich. (2005). an empirical study of knowledge transfer within Vietnam's it companies". Working Paper: University Hanoi, Switzerland, p p.6.12

17– Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.

18–Wagner, Beverly A. (2003). Learning and knowledge transfer in partnering , *journal of knowledge management* vol. 7 no.2,pp.97–113.

19–Yang, j. (2004) Job related knowledge sharing: comparative case study, *journal of knowledge management*, vol, 8 no.3, and pp.118–126

20–Malhotra, Arvind. & Majchrzak, Ann. (2004). *Marketing Research, An Applied Approach*, European Edition, prentice – Hall.

–

