
عنوان الورقة :

**إستراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية لتحقيق التكاملية في
مؤسسات العمل الخيري**

مقدمها :

المهندس / وليد بن محمد الفوزان

المقدمة:

بعد كل بضع سنوات تطالعنا تقنيات وفلسفات وأساليب إدارية جديدة تجذب انتباه كثير من المفكرين والإداريين على حد سواء في المنظمات والمؤسسات ، و مع ظهور الحاجة للأساليب الجديدة والمتغيرات العالمية المضطردة والسريعة جدا ، يعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد هذه الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية.

كما أسهم التطور الهائل الذي تشهده تقنيات الاتصالات والمعلومات من خلال التقنيات الحديثة - مثل شبكة الإنترنت- في إفراز الكم الهائل من المعلومات والبيانات والتعطش للحصول عليها من قبل المستخدمين حتى أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً لا يحتمل التخيير وإنما الإلزام بما يقود للنجاح والتميز الإداري ، كل هذا صار يملئ على المؤسسات استحداث وسائل وأساليب إدارية للتعامل معها وإداراتها بفعالية، حتى أصبحت إدارة المعرفة ، هي أكثر المفاهيم نجاحاً للتعامل مع المتغيرات الكبيرة في عالم اليوم.

وأصبح المقياس أو المعيار الحقيقي للأنشطة الفعالة في العمليات الإدارية لكثير من المؤسسات الحديثة ومقدار نجاحها من عدمه ، هو قدرتها الثابتة على الاستفادة من المعرفة التي تملكها أو توليد معارف جديدة لتوظيفها فيما تقدمه من خدمات وما تنتجه من صناعات من خلال اعتمادها على المعرفة بشكل رئيسي.

وفي عصرنا الحاضر نرى كثيراً من المؤسسات الربحية وغير الربحية تجهل أهمية المعرفة بنوعها - الظاهرة والكامنة - التي تملكها المؤسسة ، وتقف أحياناً عاجزة عن الإجابة عن سؤاليين مهمين:

- ما هي الأصول المعرفية التي تملكها المؤسسة ؟
 - وكيف تدير هذه الأصول للتأكد من تفعيلها والاستفادة منها بشكل جيد؟
- إن قدرة المنظمات / المؤسسات على استخدام والاستفادة من المعرفة تعتبر أحد القضايا الحاسمة وذلك على اعتبار أن الأداء المتميز الذي يبديه الموظف في المنظمة ما كان ليأتي لولا الرصيد المعرفي والخبرة العملية التي أظهرها واستفاد منها الموظف ، ومع أن كثيراً من

المؤسسات بدأت تشعر بأن الموارد والأصول المعرفية لموظفيها هي أهم قيم مواردها وأصولها في الحقيقة، إلا إن القليل منها بدأت فعلياً في إدارة هذه الأصول على مقياس كبير. وتأتي الأهمية الكبيرة لتبني وتطبيق المفاهيم الإستراتيجية لإدارة المعرفة والجودة الإدارية بدءاً من أجل تحقيقي التكاملية في العمل المؤسسي من التنظيم المؤسسي وصياغة الإستراتيجيات وانتهاءً بالتقويم المستمر للأداء على المستويين الوظيفي والمؤسسي لما لها من كبير الأثر والدور البالغ في حل المشاكل بشكل أسرع وتطوير الإجراءات للارتقاء بجودة الأداء وتحقيق سعادة ورضا المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها في عصر أصبحت فيه المعارف والخبرات والمهارات والجدارات هي الأهم.

و تأتي هذه الورقة انطلاقاً من محور "التنظيم المؤسسي في العمل الخيري وأثره في تحسين الأداء" لتعرض نموذجاً عملياً لتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية وبيان دورهما في تحقيق التكاملية - الكفاءة والفاعلية - في تنظيم وإدارة مؤسسات العمل الخيري كما تستعرض صور وماهية إدارة المعرفة في العمل الخيري إلى جانب الفوائد والتقنيات والأدوات التي تساعد في تطبيق هذا المفهوم بنجاح ، وكيف أن إدارة المعرفة إذا طبقت بفعالية يمكن أن تؤدي إلى بناء ثقافة وبيئة عمل جديدة من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل ، مع بيان كيفية ارتباط مفهوم وأسلوب إدارة المعرفة يرتبط بالأساليب الإدارية الأخرى التي سبقت هذا المفهوم مثل إدارة الجودة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) والإدارة بالأهداف .

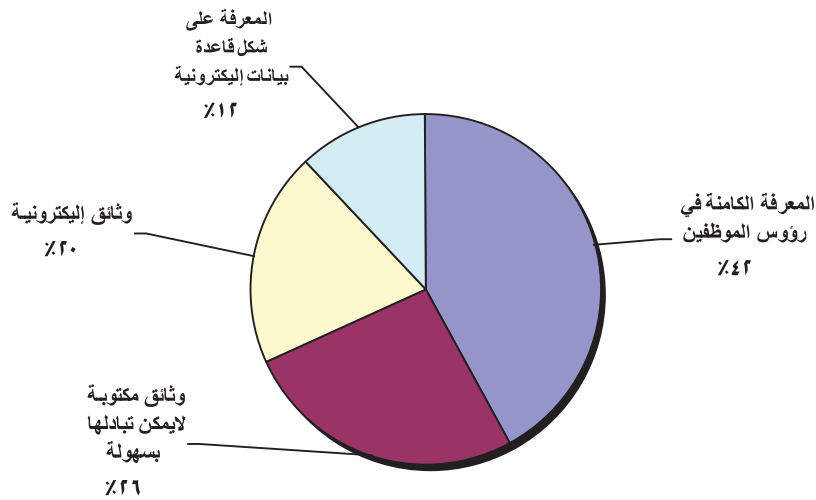
وأخيراً تعرض كيفية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر وأوسع من خلال التوثيق والتبادل المعرفي بين أفراد المؤسسة ، وتعطي فرصة كبيرة للاستفادة من رأس المال الفكري ، مما يؤدي بدوره إلى تطوير منتجاتها أو تقديم خدمات أفضل لكافة المستفيدين من خلال عرض تجارب بعض كبريات المؤسسات التي تبنت وطبقت هذا المفهوم.

مع التطور الهائل الذي تشهده الاتصالات والمعلومات من خلال التقنيات الحديثة -مثل شبكة الإنترنت- الذي أفرز هذا الكم الهائل من المعلومات والتعطش للحصول عليها من قبل

المستخدمين أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً لا يحتمل التخيير وإنما الإلزام بما يقود للنجاح في عالم التنافس الشديد الذي تشهده في هذا العصر، كل هذا صار يملئ على المؤسسات استحداث وسائل وأساليب إدارية للتعامل معها وإداراتها بفعالية، حتى أصبحت إدارة المعرفة هي الأسلوب والأداة الأفضل للتعامل مع المتغيرات ومواجهة التوسعات المستقبلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

بل لقد أضحي الاهتمام بالمعرفة التي تملكها المنظمة / الشركة / المؤسسة مطلباً أساسياً لبقاء العنصر البشري وخصوصاً ذلك النوع من المعارف غير الظاهرة ، والتي هي في أذهان وعقول العاملين في المنظمة.

وفي دراسة عملت على أكثر من ٧٠٠ مؤسسة أظهرت النتائج أن جزءاً بسيطاً فقط (١٢٪) من مجموع الأصول المعرفية -على اختلاف أنواعها- التي تملكها تلك المؤسسات هي على شكل متبادل ، يمكن الاستفادة منها ، كما بينت نفس الدراسة أن معظم المعرفة المكتوبة ، (٢٦٪) ليس من السهل تبادلها ونشرها بين العاملين، وأن (٤٢٪) من المعرفة تعتبر كامنة في رؤوس الموظفين ، انظر الشكل أدناه.



تعريفات ومصطلحات إدارة المعرفة:

قبل استعراض تعريف محدد لإدارة المعرفة لعل من المفيد التفصيل في الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة (حقائق ثابتة) (هي البيانات بطريقة معلومة).
في الأعمال تعرف إدارة المعرفة على أنها: " معالجة المعرفة على أساس أنها اهتمام ينعكس في السياسات والمهارات على جميع المستويات في المنظمة

أو هي عملية تطور واستغلال الموارد المعرفية المحسوسة وغير المحسوسة لدى المؤسسة.

وتعريف آخر لإدارة المعرفة : هي عملية منظمة لإيجاد أو حصر اختيار وتنظيم ونشر المعلومات وعرضها بطريقة من شأنها خدمة المستفيد مثل الموظف أو غيره في مجال اهتمامه أو حاجته.

أو هي الربط المباشر بين الموارد الفكرية للمنظمة بنوعيتها: الظاهر "المسجل" والغير الظاهر "معرفة الطريقة" ونتائج العمل الإيجابية.

أنواع المعرفة:

- معرفة غير ظاهرة.
- معرفة ظاهرة .
- معرفة الثقافة .

وببساطة إدارة المعرفة حسب رأي أرنولد^(١٦) : " هي إدارة الأصول و الموارد الفكرية للمنظمة والمتمثلة فيما يلي:

- ١- توسيع الموارد الفكرية.
- ٢- حصر الموارد الفكرية (طريقة الحفظ وإعادة الاستخدام).
- ٣- تبادل الموارد الفكرية (طريقة نشر المعرفة بين أعضاء المؤسسة).

وهذه بعض المصلحات المرتبطة بإدارة المعرفة:

فرق ممارسة العمل (الخبرة) :

هي مجموعة من الأشخاص على مستوى المنظمة الرابطة بينهم هو القدرات والمهارات بدلاً من المناصب أو الترقيات الإدارية المعروفة.

المعرفة الظاهرة:

هي المعرفة التي يمكن تقديمها للآخرين بسهولة وتكون موثقة أو مسجلة.

المعرفة غير الظاهرة:

هي المعرفة التي تتعلق بخبرات الأشخاص في المنظمة في طريقة عمل الأشياء (Know-How)، وتكون عادةً موجودة في عقول الموارد البشرية.

الجدارة الإدارية :

هي القدرة على استخدام وتوظيف المعرفة بشكل مستمر لتسهيل عملية تطوير الأفكار الجديدة والمنتجات، والخدمات التي تدعم الجدارات الأساسية.

لماذا إدارة المعرفة ؟ (أهداف/ فوائد/ إيجابيات):

تضيف المعرفة قيمة للعمل من خلال المنتجات والعمليات و الناس ، فمثلاً إضافة القيمة المعرفية للمنتجات ، وقد استفادت كثير من المنظمات والمؤسسات على مستوى العالم من أسلوب إدارة المعرفة التي تملكها لتطوير منتجاتها أو تقديم خدمة أفضل لعملائها حتى أصبحت هذه المعرفة أحد أهم الموارد ، كما تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث يوافق متطلبات العصر ومتغيراته من جميع النواحي ، والمعرفة هي قوة بحد ذاتها.

وترتبط الفائدة والعائد من إدارة المعرفة بالفعالية مما يمكن أعضاء المؤسسة من العمل على توليد معرفة جديدة اعتماداً على ما يعطيه الفرد في الواقع معهم.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه لماذا نحتاج إلى إدارة المعرفة ؟؟

ويمكن تلخيص الإجابة عليه فيما يلي:

١- تعتبر إدارة المعرفة أحد أهم الأدوات لتحقيق الجودة الإدارية وحقيق التكاملية في العمل المؤسسي.

٢- التنافس الشديد بين المؤسسات في تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين.

- ٣- مبدأ تقليل العمالة يتطلب تحويل الخبرات العلمية إلى وثائق مكتوبة.
 - ٤- قلة الوقت المتاح للحصول على الخبرة المطلوبة
 - ٥- كثرة حالات التسرب الوظيفي وزيادة تنقلات الموظفين مما يتسبب في فقدان المعرفة الموجودة في عقول العاملين.
 - وإدارة المعرفة ليست مهمة سهلة ، فحسب إحدى الدراسات فإن إدارة المعرفة تهدف إلى أحد هذه الأربعة الأهداف الأساسية:
 - ١- توليد معرفة جديدة (من خلال تجميع المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات والخبرات العملية).
 - ٢- تحسين الوصول إلى المعرفة (تسهيل إيجاد المعرفة المطلوبة ثم نقل هذه المعرفة إلى شخص آخر).
 - ٣- تحسين البيئة المعرفية في المنظمة (من خلال تحسين طريقة العمل وتطوير بيئة التعليم والتدريب).
 - ٤- إدارة المعرفة كمورد من الموارد (من خلال الوفر المالي الحاصل من استخدام المعرفة بشكل فعال).
- بالإضافة إلى ما سبق فإن العديد من القضايا والواقع العملي الإداري يتطلب تطبيق هذا المفهوم ومنها :

- ١- معظم أعمالنا تعتمد أساساً على المعلومات .
 - ٢- التنافس مبنى على المعرفة أساساً
 - ٣- تعقيدات المنتجات الحديثة والخدمات .
 - ٤- الاحتياج إلى التعليم طويل المدى (التعلم).
- إن قدرة المؤسسات على استخدام والاستفادة من المعرفة تعتبر أحد القضايا الحاسمة ، وعلى الرغم من تعدد وتفاوت التقنيات والأدوات التي تحقق تطبيق إدارة المعرفة إلا إنها تهدف إلى شيء واحد أساسي هو حفظ وتحليل والاستفادة من معارف العاملين في المنظمة قديماً وحديثاً وجعلها رهن الطلب والاستخدام بحسب الحاجة.

ومن فوائد إدارة المعرفة:

- ١- أخطاء أقل في إجراءات العمل.
- ٢- تقليل تكاليف الدراسات والتطوير .
- ٣- قرارات أكثر فعالية.
- ٤- التحسين المستمر لإجراءات العمل.
- ٥- قوة تنافسية أفضل (تحقيق الميزة التنافسية).
- ٦- الاستفادة من خبرات عطاء سنوات طويلة من الموظفين القدامى.
- ٧- حل أسرع للمشاكل.

ويشير الجدول رقم (١) إلى تأثير وفوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة.

خارج المؤسسة	داخل المؤسسة
زيادة أكبر للطلب على المنتجات والخدمات	تحفيز العاملين داخل المؤسسة لاستخدام معرفتهم
علاقات أفضل مع العملاء/ الزبائن	تكاليف وأخطاء تشغيلية أقل
جودة أعلى للمنتجات والخدمات	قرارات أسرع ووقت أقل من التصميم إلى الإنتاج
استجابة أسرع لتسليم المنتج أو الخدمة	منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العميل

جدول رقم(١) تأثير وفوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة (♦)

إدارة المعرفة كأسلوب إداري (نظرة مقارنة مع الأساليب الأخرى):

إن الأداء المتميز الذي يبديه الموظف في المنظمة ما كان ليأتي لولا الرصيد المعرفي والخبرة العملية التي أظهرها واستفاد منها الموظف. كذلك ارتباط أسلوب إدارة المعرفة بإدارة المعلومات حيث إن المعرفة هي نتاج المعلومات في صيغة يستفيد منها العاملون في المؤسسة. ويرتبط مفهوم وأسلوب إدارة المعرفة بأساليب أخرى سابقة مثل إدارة الجودة وإعادة هندسة العمليات (المهندرة) والإدارة بالأهداف كما ذكر في النبذة التاريخية. وأعطت إدارة المعرفة بالنسبة لبعض المنظمات، البديل المناسب لإدارة العمل في وقت فشل فيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، مع التأكيد أن الفشل هو فشل أسلوب التطبيق وليس المفهوم نفسه.

وإدارة المعرفة من بدايتها، تعتمد فكرتها على عنصرين أساسيين هما:

- ١- المعرفة الظاهرة .
 - ٢- المعرفة غير الظاهرة.
- ولهذين المفهومين ارتباط بمفهومي الفعالية والكفاءة .
- كما إنها ترتبط بعدد من استراتيجيات إدارية مثل:
- ١- إدارة التغيير.
 - ٢- الممارسات الأفضل .
 - ٣- إدارة المخاطر.
 - ٤- المقارنة المرجعية.

ومن الممارسات الإدارية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة ؛ برامج الأفكار الابتكارية - اقتراحات العاملين - حيث يقوم الموظف بعرض معرفته على ورقة الاقتراحات ومشاركة المنظمة بهذه المعرفة التي قد تسهم في تطوير منتج أو تحسين عملية أو تقديم خدمة أفضل، ويحصل الموظف المقترح على المكافأة كتقدير وحافز لمشاركته بالخبرة والمعرفة.

إن قدرة الأشخاص على إبداع الأفكار ونقلها للتطبيق في مجال العمل يعتبر تطويراً للمعرفة وتطبيقاً لها ومشاركة من أجل تحسين إجراءات العمل.

إدارة المعرفة وإدارة الجودة (الجودة الإدارية):

يعتبر مفهوم الجودة الإدارية - أو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة - من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الإنتاجية إلى جانب جودة السلعة أو الخدمة الموفرة للمستفيد ، كما أن العناية بالجودة مبدأ أساس يحث عليه ديننا الإسلامي الحنيف ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". فديننا الحنيف لا يحثنا على تحقيق الجودة فحسب بل على تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء. فالإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد. والإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة.

ومنذ بداية الثمانينات الميلادية عندما بدأ الحديث عن الجودة الشاملة ، و منهج إدارة الجودة الشاملة ، والذي شد انتباه قادة الأعمال عالمياً ، تغير العالم تغييراً جذرياً ، ويمكن تعريف الجودة الشاملة بما يلي:

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " عمل الأعمال الصحيحة (ما يطلبه المستفيد ، بالطريقة الصحيحة (بشكل فعال) ومن أول مرة (عدم إعادة العمل) وبتكلفة مناسبة قدر الإمكان".

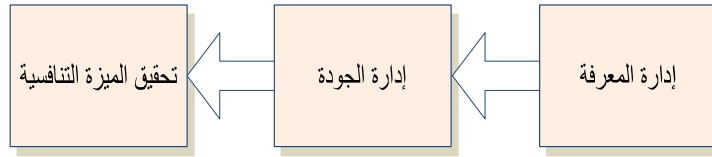
وبين الجدول (٢) بعض أوجه المقارنات بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة :

وجه المقارنة	إدارة المعرفة	إدارة الجودة (الجودة الإدارية)
مستوى التغيير ..	شامل على مستوى إستراتيجي	تنظيمي على مستوى الوحدات التنظيمية
البنية التحتية ...	عالية التجهيز (وخصوصا تقنية المعلومات)	متوسطة التجهيز ..
الأدوات والتقنيات	شبكات الحاسب، الاتصال المباشر وجهاً لاجتماع الفيديو ، البريد الإلكتروني	أدوات وتقنيات محددا يتم التدريب عليها..
الثقافة المؤسسية	لها أهمية قصوى	لها أهمية قصوى
مستوى التطبيق ..	نظام متكامل يشمل كل أجزاء المؤسسة	مدخل إداري وأداة لتطبيق المعرفة

الجدول (٢) بعض أوجه المقارنات بين إدارة المعرفة والجودة الإدارية.

كما أن الفرق بين المفهومين يرتكز في أن إدارة المعرفة والجودة الإدارية هو أن الأول يركز على تبادل مجموعات العمل للخبرات والمعرفة من خلال توظيف واستغلال أدوات تقنية المعلومات والاتصالات المتاحة لمعظم المنظمات اليوم - مثل الإنترنت والإنترانيت- بينما يركز الثاني على تحسين العمليات الإدارية للحصول على رضا وإسعاد المستفيد.

ويكمن تحقيق التكاملية في العمل المؤسسي من خلال تطبيق إدارة المعرفة كمنهج متكامل في المؤسسة على اعتباره أحد أهم الأدوات والمتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الإدارية وهي أيضاً الطريق للتميز المؤسسي والاستثمار الأمثل للحصول على الميزة التنافسية في العمل الخيري.



صور وأدوات إدارة المعرفة:

كما هو الحال لأي أسلوب أو فلسفة إدارية فإن إدارة المعرفة عدة أدوات وتقنيات تسهم بشكل رئيسي في تحول المعرفة الكامنة، إلى معرفة ظاهرة.
في كتابه "شركة صناعة المعرفة" حدد المؤلفين نوشاكا وتاكوشي هيكل وأنواع المعارف وتقسيمها إلى نوعين رئيسين هما:

- المعرفة الكامنة-----المعرفة العملية لا لخبرات / طرق العمل.

- المعرفة الظاهرة-----المعرفة الأكاديمية لإجراءات العمل المكتوبة.

والمقصود بالمعرفة الكامنة (Tacit Knowledge) هي: المعرفة الشخصية التي يصعب تحديدها وهي معرفة تأتي من الخبرات والممارسات العملية عادة.

وبالمقابل النوع الآخر المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام ويمكن المشاركة فيها على شكل معلومات أو إجراءات عمل أو تعليمات.

وهناك أربعة صور أو عمليات لتحويل المعرفة بين أفراد المنظمة وهي:-

١. معرفة كامنة إلى معرفة كامنة: وهي تحويل المعرفة المطلوبة من أشخاص إلى آخرين مباشرة.

٢. معرفة كامنة إلى معرفة ظاهرة: تحويل المعرفة الكامنة إلى ظاهرة.

٣. معرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة: الدمج بين نوعين من المعرفة الظاهرة مثل الوثائق وقواعد البيانات

٤. معرفة الظاهرة إلى معرفة كامنة: مثل التعلم بالعمل، واكتشاف المعرفة من إجراءات العمل لتصبح معرفة وخبرة شخصية.

ساهمت تقنية الاتصالات و المعلومات بدور كبير في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة من خلال الأدوات والتقنيات المعرفية الحديثة، ومنها شبكة العنكبوتية العالمية -الإنترنت- التي أحدثت توسعاً كبيراً في المعارف الظاهرة عالمياً بنوعها مثل قواعد البيانات مثل: المركبة وغير

المركبة، والبريد الإلكتروني وغيرها، إضافةً إلى شبكات الحاسب الداخلية (الإنترنت)، ويتم ذلك من عدة أوجه هي:

- ١- الروابط : وهي القدرة على ربط أي فرد بالشبكة في أي وقت.
- ٢- الاتصالات : ويقصد بها تأسيس مرافق الاتصالات مثل قوائم التوزيع الإلكترونية.
- ٣- المشاركة / التعاون :

ونأخذ على هذا مثالين:

الأول: إحدى المؤسسات تستثمر أكثر في الحواسيب المحمولة وليس في الجهاز المكتبي ، لأنها تعتقد أن هذا يمثل مكتباً تمثل للموظف ويستطيع الدخول على النظام من خلال شبكة الهاتف العمومي مثلاً على البريد أو شبكة المؤسسة.

ويبين الجدول (٣) بعض أوجه المقارنات بين المعرفة الكامنة و المعرفة الظاهرة في محيط العمل.

وجه المقارنة	المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge)	المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)
طريقة الأكتساب	الخبرة العملية	إجراءات العمل
التعلم	يساعد الرئيس المرؤوسين ويشجع الثقة لزيادة مشاركة المعرفة	من خلال الخطأ و الصح، توجيه ذاتي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة
نوعية التفكير	إبداعي، مرن.	منطقي، يعتمد على الحقائق.
مشاركة المعرفة	شبكات الحاسب، الاتصال المباشر وجهاً (الاجتماع الفيديوي)	تخزين المعرفة وإعادة استخدامها، البريد الإلكتروني، المنتديات

الجدول رقم (٣) بعض أوجه المقارنات بين المعرفة الكامنة والمعرفة الظاهرة في محيط العمل.

الثاني: مؤسسة توسعت في توظيف التكنولوجيا المعرفية من خلال التركيز على الاحتياجات عن طريق الاستفادة من تقنية الاجتماع الفيديوي .

يجدر بالذكر أن المعرفة غير الظاهرة ، من الصعب الوصول إليها أو إظهارها، والتي هي عبارة عن الأفكار المبدعة، والخبرات غير الموثقة، والمهارات، والعادات، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من المعرفة إلا إنها سرعان ما تضيع عندما يترك الموظفين الذين يتمتعون بهذه المعرفة المؤسسة أو الشركة ، ويمكن تنمية المعرفة الكامنة من خلال تزويد موظفي المعرفة الدخول على المعلومات والأفكار التي تعتبر وقوداً لإبداعاتهم وتطويرهم الفكري.

أدوات وتقنيات / منهجية / تطبيقات إدارة المعرفة:

وحيث أن إدارة المعرفة تركز على التخطيط والاستفادة من الموارد الفكرية للأفراد داخل المنظمة، لذا فإنها تحتاج وتتطلب العديد من الأدوات والتقنيات لضمان نجاح التطبيق. تعتبر منهجية إدارة المعرفة أحد المميزات التي تتمتع بها عن باقي الأساليب كما أن منهجية إدارة المعرفة يعتبر خطوة حساسة في التطبيق الناجح لهذا المفهوم. ويمكن استعراض بعض المنهجيات من أجل تطبيق ناجح لهذا الأسلوب فيما يلي:

- ١- ربط الناس مع معارف الناس الآخرين.
- ٢- ربط الناس بالمعلومات.
- ٣- تسهيل تحويل المعلومات إلى معرفة.
- ٤- قولبة المعرفة لتصبح أسهل في النقل.
- ٥- نشر المعرفة بين الأفراد العاملين.

ويستعرض الكاتبان ليبوتز وبيكمان (١٩٩٨م) منهجية من وجهة نظر أخرى لتطبيق إدارة المعرفة تتكون من ثمان خطوات وهي:

- ١- تعريف المعرفة.
- ٢- فرق المعرفة.
- ٣- جمع المعرفة.
- ٤- تخزين المعرفة.
- ٥- تبادل المعرفة.
- ٦- تطبيق المعرفة.
- ٧- توليد المعرفة.
- ٨- بيع المعرفة.

ومن التقنيات في إدارة المعرفة:

- ١- الأنظمة الخبيرة: كالذكاء الاصطناعي.
- ٢- الأنظمة الإدارية ذات المرتكز المعرفي مثل (قواعد البيانات والبرمجيات)
- ٣- أنظمة استرجاع المعلومات مثل محركات البحث في شبكة الإنترنت.
- ٤- تكنولوجيا النشر الإلكتروني.
- ٥- أنظمة إدارة الوثائق .

عوامل مساعدة للتطبيق / عوائق / صعوبات التطبيق:

كما هو الحال عند تطبيق العديد من الأساليب والمداخل الإدارية في العمل ، فإننا نواجه في الغالب بعض العوائق ، ونستعرض فيما يلي بعضاً من عوائق تطبيق مفهوم إدارة المعرفة:

١- التقدير والحوافز :

إن من أبرز عوائق التطبيق هو انعدام وجود الحافز لتبادل المعرفة مع النظر إلى المعرفة على أساس أنها قوة لأن هذه النظرة تمنع تبادل الأفكار .

٢- الأسلوب الإداري :

إن المركزية في اتخاذ القرارات وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس يتسبب في ضعف روابط الاتصال الفعال ، وبالتالي غياب التبادل والمشاركة في المعرفة بين الأفراد .

٣- الإجراءات والعمليات الإدارية:

تعتمد إدارة المعرفة بشكل رئيسي على الإجراءات والعمليات الإدارية للمؤسسة بشكل كبير، من حيث ارتباطها بالمعرفة الظاهرة ، والكامنة ، لدى الأفراد أو المحفوظة في وثائق أو وسائل التخزين.

إلا أن من أبرز عوائق التطبيق الناجح كيفية تحويل المعرفة الكامنة ، إلى معرفة ظاهرة.

الخلاصة والخاتمة ومفاتيح النجاح :

استعرضنا في هذه الورقة كيف أن إدارة المعرفة - كأحد الأدوات الأساسية لتطبيق الجودة الإدارية- إذا طبقت بفعالية يمكن أن تؤدي إلى بناء ثقافة وبيئة عمل جديدة من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل ، كما أن توفر الوسائل المساندة للتطبيق مثل: أدوات تقنية المعلومات والاتصالات ومراكز التعليم والتطوير الذاتي يساعد بشكل كبير في تسهيل مهمة التطبيق ، مع عدم إغفال جانب توفير المناخ والبيئة المناسبة للتطبيق الناجح .

ويمكننا القول إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة بشكل أكبر وأوسع من خلال التوثيق والتبادل المعرفي بين أفراد المنظمة ، يعطي فرصة كبيرة للاستفادة من رأس المال الفكري ، كما هو الحال مع كبريات المؤسسات العالمية التي تبنت وطبقت هذا المفهوم كما بينا آنفاً في هذه الورقة، في فصل التجارب الناجحة في تطبيق هذا المفهوم.

لقد صارت العلاقة مضطربة بين ما تملكه الشركة من كمية وكثافة المعرفة وبين مستوى الخدمة الذي يقدم للعملاء ، ولا شك أن ترك الموظف الخبير-العارف- في إجراءات وعمليات ونشاطات الشركة بدون توثيق لمعارفه يعتبر خسارة كبيرة للمنشأة.

ومع أن كثير من المؤسسات بدأت تشعر بأن الموارد والأصول المعرفية لموظفيها هي أهم قيم مواردها وأصولها في الحقيقة ، إلا إن القليل منها بدأت فعلياً في إدارة هذه الأصول على مقياس كبير وشامل ، صحيح أن تطبيق إدارة المعرفة مكلف ولكن عدم إدارتها يكلف في الواقع أكثر ، و إذا أردنا أن نعرف قيمة المعرفة فيمكننا أن نجرب ونقيس تكلفة عدم المعرفة. و حتى يكتب النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، فهذه بعض الإستراتيجيات المساعدة في ذلك:

- ١- دعم ومساندة الإدارة العليا بالمؤسسة.
- ٢- تحديد القيمة لشتى أنواع المعرفة بشكل واضح.
- ٣- توثيق المعرفة التي تملكها المؤسسة بنوعيتها الظاهرة والكامنة.
- ٤- تصنيف المعرفة والاستفادة منها لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية.

-
- ٥- الاستثمار في المواد الفكرية للمؤسسة.
 - ٦- إبراز الجانب القيادي في التطبيق لبث روح الحماس والالتزام في المؤسسة.
 - ٧- زيادة الحافز لتطوير لتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.
- وحتماً ستدرك المؤسسات في المستقبل ، أن أهم العناصر وأكثرها قيمة هي مقدار ما تملكه من العلوم والمعارف ، و أن عقول البشر العاملين هي المصانع الحقيقية التي تولد هذه المعارف.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
١	كلمة فضيلة الشيخ محمد بن زيد آل سليمان
٢	كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية
٣	شعار وهدف محاور اللقاء
٤	المتحدثون
٥	اللجان
٦	جدول الفعاليات
١٠	معايير الجودة للعمل الخيري المتميز موائمة معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة للعمل الخيري - الأستاذ حسين بن رده القرشي
٢٨	الجودة الشاملة في العمل الخيري... المستفيد أولاً - الدكتور زين بن عيضة الشبتي
٥٢	دور مجالس إدارات الجمعيات الخيرية في التنظيم المؤسسي بين الواقع والمأمول - المهندس عبدالعزيز بن عبدالله حنفي
٧٣	مدى معرفة ووعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة - الدكتور عبدالله بن محمد الربيعة
١٠٦	تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية - الدكتور عبدالله بن عثمان الخراشي
١٣٤	توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الأداء المتوازن - الدكتور عماد بن عبدالله الجريفاني
١٧١	المستفيد في الجمعيات الخيرية وتحقيق الجودة - الدكتور نوح بن يحيى الشهري
٢٠٢	استراتيجيات إدارة المعرفة والجودة الإدارية لتحقيق التكاملية في مؤسسات العمل الخيري - المهندس وليد بن محمد الفوزان