

العوامل الأساسية للنجاح: نماذج رائدة في مجال إدارة المعرفة

Key factors for success: pioneering models in knowledge management

¹ ط. د. سعيد جردير

² ط. د. داود غديري

s.djerdir@univ-jijel.dz

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر

المختبر: مخبر المالية، المحاسبة والتأمين - جامعة محمد شريف مساعدي - سوق اهراس

ghediridaoud@gmail.com

² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - الجزائر

تاريخ النشر 2120/11/01

تاريخ القبول: 2120/07/27

تاريخ الاستلام: 2120/04/08

ملخص:

ركزت أنظمة المعلومات عبر التاريخ على اكتساب المعرفة الصريحة وتخزينها وإدارتها. غير أن المنظمات اليوم تدرك الحاجة الماسة إلى دمج المعرفة الصريحة والضمنية في أنظمة المعلومات الرسمية، كونها استراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. تمثل أنظمة إدارة المعرفة (KMS) فئة من أنظمة المعلومات التي تدير وتخزن وتوزع المعرفة. وقد انتشرت أنظمة إدارة المعرفة كتمارين عملية مع تزايد البحوث النظرية حولها، حيث برزت كمصادر قوية للميزة التنافسية. في هذه الورقة، تطرقنا إلى مفاهيم وخصائص نظم إدارة المعرفة، وكيف ترتقي هذه الأنظمة بالمنظمات الحديثة إلى مستويات عالية من النجاح وقدمنا ثلاث تجارب رائدة في هذا المجال، واستخلصنا منها أهم العوامل التي ساهمت في نجاحها.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، نظم إدارة المعرفة، شركة تيتان، شركة سيمنز، مخابر بوكمان.

تصنيف JEL: D83

Abstract:

Information systems throughout history have focused on explicit knowledge acquisition, storage and management. However, organizations today are aware of the urgent need to integrate explicit and implicit knowledge into formal information systems, as it is a necessary strategy to achieve a sustainable competitive advantage in a knowledge-based economy. Knowledge Management Systems (KMS) is a class of information systems that manage, store, and distribute knowledge. Knowledge management systems have proliferated as practical practices with the increase in theoretical research on them, as they have emerged as powerful sources of competitive advantage. In this paper, we dealt with the concepts and characteristics of knowledge management systems, and how these systems elevate modern organizations to high levels of success. We have included three pioneering experiences in this field, in order to extract from them the most important factors that contributed to their success.

Key words: Knowledge Management, Knowledge Management Systems, Titan Industries, Siemens, Buckman Labs.

JEL classification: D83

1. مقدمة:

عندما قال فرانسيس بيكون في أوائل القرن السابع عشر: " المعرفة قوة " كان يشير إلى معرفة الأفراد وقوتهم، وبعد أربعة قرون تقريباً، بدأنا ندرك كيف يمكن للمؤسسات أيضاً أن تنجح أو تفشل في قدرتها على استخدام وإدارة رأس المال المعرفي بشكل فعال.

إن إدارة المعرفة هي إستراتيجية مهمة للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي النجاح في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم، وتمثل أنظمة إدارة المعرفة (KMS) فرعاً من أنظمة المعلومات التي تدير وتخزن وتوزع المعرفة.

قد تختلف مصادر المعرفة وأساليب إدارة المعرفة عبر المنظمات، إلا أن معظم المؤلفات الحالية حول إدارة المعرفة تفترض نوعاً موحداً إلى حد ما من التنظيم.

سواء كانت محاولة ترقية إدارة المعارف إلى الإدارة العليا أو تقديم المشورة لها، فمن الضروري التطرق لقصص نجاح بعض الشركات السبابة في هذا المجال لاستنباط الدروس من التجارب المطبقة في مجال إدارة المعارف، وعليه فسيتم التطرق من خلال هذا البحث إلى ثلاث شركات رائدة في أماكن متفرقة من العالم لاستخراج أهم عوامل النجاح التي ارتكزت عليها في بناء نظم إدارة المعرفة الخاصة بها.

ومن هنا تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هي عوامل النجاح التي اعتمدتها الشركات الرائدة في

مجال إدارة المعرفة؟

❖ أهمية البحث:

يجب الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمات ودراسة المزايا والعيوب المرتبطة بأنظمتها، من أجل رفع مستويات الأداء وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، تزيد من قدرتها على تنمية رأس مالها الفكري، وضمان التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة.

❖ أهداف البحث:

يمكن إجمال أهم أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف بشكل دقيق على كل من إدارة المعرفة، ونظام إدارة المعرفة ؛
- تحديد العوامل الأساسية لنجاح نظام إدارة المعرفة؛
- تقديم نماذج ناجحة في مجال إدارة المعرفة واستنباط أهم عوامل نجاحها.

2. إدارة المعرفة (KM):

أصبحت المنظمات أكثر يقظة واهتماما فيما يتعلق بأهمية المعرفة كمصدر للكفاءة والقدرة التنافسية، حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن إدارة المعرفة هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تعزيز الإبداع، والابتكار (Hargadon, 1998, P.212) بطريقة تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي الشامل سواء في القطاع العام أو الخاص أو غير الربحي (Pitt & Clarke, 1999, P.305).

إدارة المعرفة هي عامل أساسي للبقاء والنجاح في وظيفة معقدة تنطوي على تدفق كبير للموارد (Sedera & Gable, 2010, P.296). وقد اتفق العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال بأن المعرفة هي أهم مورد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القرن الحادي والعشرين من خلال العوائد الهائلة المحتملة من الاستثمار فيها، حيث لم تعد تقتصر المنظمات على إنشاء مستودعات المعرفة فحسب، بل أصبحت منظمات قائمة على المعرفة.

يعد تعريف إدارة المعرفة صعباً لأنه يحتوي على تفسيرات متعددة، ويطبق مناهج مختلفة لإيجاد وفهم واستخدام المعرفة لخلق القيمة.

فقد عرفها (Wiig 1997) على أنها: "بناء وتحديد وتطبيق منهجي وصريح للمعرفة لتعظيم فعاليتها المنظمة والعائدات من أصولها المعرفية" (P.6) .

وعرفها (Beckman 1997) على أنها: "هي الصياغة والوصول إلى الخبرة والمعرفة التي تخلق قدرات جديدة ، وتمكن من الأداء المتفوق ، وتشجع الابتكار ، وتعزز قيمة العميل" (P.11) .

كما عرفها (Murray 1998) على أنها: " إستراتيجية تحول الأصول الفكرية للمنظمة ، سواء المعلومات المسجلة أو مواهب أعضائها ، إلى إنتاجية أكبر وقيمة جديدة وزيادة القدرة التنافسية من خلال اكتساب وتحسين المهارات ككيان جماعي (3, P) .

و عرفها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة سنة 1999 على أنها: "إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة الدقيقة للأشخاص المناسبين في الوقت المحدد ومساعدة الأشخاص على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ في الأساليب التي تحاول تطوير الأداء التنظيمي " (Center, 1999).

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية تسعى لاكتساب وتنظيم وإيصال المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين حتى يتمكن الآخرون من الاستفادة منها ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية. إن إدارة المعارف تستوعب القضايا الحاسمة المتعلقة بالبقاء والاستمرار في مواجهة التغير البيئي غير المنتظم بشكل متزايد. وهو يمثل العمليات التنظيمية التي تتبع توليفة من القدرة على معالجة البيانات والمعلومات لتقنيات المعلومات ، والقدرات الإبداعية والمبتكرة للعاملين.

3. نظم إدارة المعرفة:

في كتابه نظم إدارة المعرفة ، يوضح (Maier 2003) أن تعريف نظام إدارة المعرفة له العديد من وجهات النظر، فقد عرّف نظام إدارة المعرفة على أنه: "منصة أو نظام تطبيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يدمج الوظائف للتعامل مع المعرفة الصريحة والضمنية داخل المنظمة" (P.25)

ووفقاً لـ (Charles و Van Way) ، فإن نظام إدارة المعرفة هو: " نظام الاتصال المتبنى في مكان العمل لمراحل أو مجالات عملية دقيقة داخل المنظمة" (Fibuch, Van, & Charles, 2011,P.34).

كما يمكن تعريف نظام إدارة المعرفة (KMS) بشكل أوسع على أنه: "خط ناشئ من الأنظمة التي تركز على إنشاء معرفة المنظمة وجمعها وتنظيمها وتوزيعها بدلاً من المعلومات أو البيانات" (Singh, 2013,P.209).

من خلال ما سبق يمكن القول بان نظام المعرفة هو نظام شامل يجمع المعرفة الضمنية والصريحة ويخزنها في قاعدة بيانات ويحافظ عليها ويسهل وصولها للمستخدمين وصناع القرار.

ويمكن تفسير المعرفة الضمنية على أنها تجارب أو أو كفاءات أو مهارات بشرية (معرفة كيف) (Virtanen, 2013, P.118). وتشمل المعرفة الضمنية عنصرين: معرفي وتقني. فالجانب المعرفي يشمل الخرائط والقيم والنماذج الذهنية للفرد. أما الجانب التقني فيشمل الخبرة الملموسة والمهارات (Alavi, 2001, P.108).

أما المعرفة الصريحة فيشير إلى المعرفة التي يمكن تقنينها ونقلها من خلال الرموز و / أو اللغة (Virtanen, 2013, P.118).

4. وظائف انظمة ادارة المعرفة :

على اعتبار أن المعرفة أضحت المورد الأكثر قيمة للمنظمة (Barney, 2001) ، وخاصة إذا صاحب ذلك تأثير الأداء الإيجابي لمواءمة الموارد الأخرى، أصبح لزاما على مديري الاستشراف والمديرين التنفيذيين تعلم كيفية مواءمة مواردهم المعرفية مع استراتيجيات أعمالهم من اجل رفع مستوى الأداء وتشجيع الابتكار في المنظمة، وذلك لكون إستراتيجية عمل المنظمة (BS) وإستراتيجية المعرفة

(KS) مترابطان، وتعزز بعضها البعض لأنها تخدم أغراض المنظمة. حيث توفر إستراتيجية المنظمة التوجيه والتماسك لأنشطتها بينما تركز إستراتيجية المعرفة على اكتساب وتخزين ومشاركة المعارف التي تشكل مصدر الابتكار في أنشطة المنظمة (Drucker, 1999).

تؤدي أنظمة إدارة المعرفة أربع وظائف (Frappaolo & Capshaw, 1999, PP.44-48):

- ❖ **الوساطة:** تشير إلى ارتباط الناس ببعضهم، وذلك من خلال تركيزها الشخصي على مواقع الوساطة في مجال المعرفة الضمنية.
 - ❖ **التبرير:** يشير إلى الاتصال بمصدر المعلومات بالتركيز على المعرفة الواضحة (الصريحة) وتنظيمها وفقاً لبعض أطر التصنيف.
 - ❖ **التطبع:** يشير إلى إيصال المعرفة الصريحة للمستخدمين والقدرة على استخراجها من المستودعات الخارجية للمعرفة.
 - ❖ **الإدراك:** وهو القدرة على تحويل المعرفة إلى عمليات، حيث أن وظيفة الأنظمة هي تسهيل اتخاذ القرارات بناءً على الاستغلال الأمثل للمعارف المتاحة.
5. **مناهج نظم إدارة المعرفة:**

هناك العديد من الأساليب المختلفة لإدارة المعرفة وبناء KMS لدعم عملية KM، ومن أهم هذه الأساليب توليفة من استراتيجيات إدارة المعارف والتي تتمثل في التقنين أو التخصيص (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

- ❖ يتم تبني استراتيجية التقنين (الترميز) من قبل المنظمات التي تصنع منتجات موحدة نسبياً لتلبية الاحتياجات المشتركة. وتتضمن هذه الاستراتيجية، نهج العملية، ترميز وتخزين المعرفة

الواضحة بعناية في مستودعات المعرفة المنظمة كقواعد بيانات للاستخدام المتكرر من قبل أي شخص في المنظمة.

❖ في حين يتم تبني استراتيجية التخصيص من قبل المنظمات التي تبحث عن حلول مخصصة للغاية للمشاكل الفريدة. بالنسبة لهذه المنظمات، يتم تبادل المعرفة الضمنية في الغالب من خلال الاتصالات الشخصية (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2017).

❖ اكتشف هانسن وآخرون (1999) أن الشركات التي تستخدم المعرفة بشكل فعال اتبعت استراتيجية واحدة في الغالب واتبعت الإستراتيجية الثانية لمساعدة الأولى بنسبة 20/80. كما أشاروا إلى أن الشركات التي حاولت تحقيق التوازن بين الإستراتيجيتين في جهود إدارة المعرفة الخاصة بها قد فشلت بشكل عام (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

❖ من ناحية أخرى، قد تظهر بعض الصناعات ذات المهارات العالية والموجهة نحو البحث سمات تتطلب جهودًا متساوية تقريبًا في كلا الأسلوبين، وهو ما أكدته كونيغ (2001) حيث وجد أن شركات الأدوية التي عمل فيها تتطلب بالفعل تقسيمًا بنسبة 50/50.

إذن يمكن أن نستخلص أن دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل نقل المعرفة قد يكون أمرًا محوريًا لنجاح إستراتيجية إدارة المعرفة إذا كانت تعتمد على أسلوب التقنيين، بينما قد يكون دورها أقل أهمية في نجاح إستراتيجية التخصيص.

6. مكونات نظم إدارة المعرفة:

إن التكنولوجيا ليست بديلاً عن المعرفة وليست مولدة لها. بل هي وسيط لنقل البيانات والمعلومات. كما يمكن للتكنولوجيا أن تساعد المنظمة في الكشف عن العلاقات بين الملموس وغير الملموس، الضمني والصريح، والمعروف والمجهول (Silver, 2000).

ولذلك تعتبر التكنولوجيا عاملاً مهماً في مشاريع إدارة المعرفة لكونها تشتمل على مجموعة واسعة من التطبيقات. وقد تم تطوير نظم إدارة المعرفة باستخدام ثلاث مجموعات من التقنيات (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2017):

❖ تقنيات الاتصال التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى المعرفة المطلوبة والتواصل مع بعضهم البعض ؛

❖ تقنيات التعاون التي توفر الوسائل لأداء العمل الجماعي ؛

❖ تقنيات التخزين والاسترجاع التي تستخدم نظام إدارة قواعد البيانات لتخزين وإدارة المعرفة.

ويتمثل التحدي الأكبر للمنظمات في توليف ودمج هذه التقنيات الثلاث لتلبية احتياجات إدارة المعرفة.

7. نجاح نظم إدارة المعرفة:

لقد تم تبني المنظور القائم على أن المعرفة هي أهم مورد ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على نطاق واسع في أدبيات إدارة الأعمال. ولذلك حرصت المنظمات على البحث عن العوامل الأساسية لنجاح استراتيجيات إدارة المعرفة لديها والتي من أهمها (Watson, et al., 1996) :

- **حاجة عمل محددة:** يجب أن توضح إستراتيجية إدارة المعرفة لهدف محدد مسبقاً حتى يتسنى له النجاح.
- **دعم قوي من الإدارة العليا:** وهو عامل أساسي يمكن من تأمين الأموال والموارد الأخرى لبناء وصيانة النظام.
- **الثقافة التنظيمية:** من الضروري أيضاً تهيئة البيئة المناسبة للتحويل الضروري من خلال زرع ثقافة تنظيمية تساعد في تفعيل نظام إدارة المعرفة في جميع المستويات.
- **مشاركة المستخدمين والإدارة في مراحل التطوير والتشغيل.**

- سهولة استخدام النظام: وهذا يشجع المستخدمين على اعتماده.
 - تدريب المستخدم المناسب: يجب تدريب المستخدمين بشكل صحيح وإلا فلن يتم الوثوق بالنظام وسيتعرض للفشل.
 - إثبات المردود المالي: وهذا يشجع على استمرار التمويل والاستخدام للنظام.
8. قصص نجاح أنظمة إدارة المعرفة:

أ- شركة Siemens AG :

قد تشتهر شركة **Siemens AG** ، وهي تكتل بمليارات الدولارات ، بقطاراتها عالية السرعة، ولكنها تنتج أيضاً كل شيء بدءاً من أجهزة الأشعة السينية إلى المصاييح الكهربائية إلى معدات توليد الطاقة. Siemens هي واحدة من أكبر وأنجح الشركات في العالم. احتاجت شركة Siemens إلى مشاركة المعرفة بشكل أكثر فعالية بين ما يقارب نصف مليون موظف حول العالم.

في عام 1996، تم تنظيم مجموعة مهمة بإدارة المعرفة، درسوا كيف يمكن استغلال KM في شركة Siemens. بدأ هؤلاء المديرين من المستوى التنفيذي في تطوير مجتمعات الممارسة (CoP) وهي مجموعة من الأفراد المسؤولين عن إنشاء وصقل والحفاظ على المعرفة في مجال خبرتهم، ووضع مستودعات للمعرفة وتحديد طرق وآليات تبادلها (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2017).

في سنة 1999، أدركت الإدارة العليا أهمية هذه الجهود ، حيث أنشأ مجلسها المركزي وحدة إدارة تنظيمية متميزة، خاصة بعدما واجهت في تلك الفترة مشاكل تنموية، ثقافية وتكنولوجية على حد سواء، وهو أمر غير معتاد لدى هذه الشركات.

وفرت هذه الوحدة مستودع قاعدة بيانات (ShareNet) ومحرك بحث وغرفة دردشة تحتوي نماذج دخول عبر الإنترنت بحيث يمكن للموظفين إدخال المعرفة في المستودعات التي يشعرون أنها قد تكون مفيدة. يمكن للموظفين بعد ذلك البحث في المستودع أو التصفح عبر موضوع البحث

(المشكلة). بمجرد العثور على "بيانات" مفيدة ، يمكنهم الاتصال بأصحابها (المؤلفين) للحصول على مزيد من التفاصيل.

يُنظر إلى تقنية المعلومات على أنها أداة تمكّن من مشاركة الشبكة عن طريق بدل جهد بسيط. في حين ارتكز معظم العمل على إدارة التغيير.

قامت شركة Siemens بتسويق ShareNet داخليًا لموظفيها. فقد كان هناك مائة من "المروجين" الداخليين الذين درّبوا وأجابوا على أسئلة الموظفين ، وقاموا بمراقبة عمل نظام إدارة المعرفة داخل الشركة.

دعمت الإدارة العليا الجهد بأكمله. حيث قامت بإعطاء الحوافز للموظفين الذين يقدمون المعرفة للنظام، خاصة بعدما أدركت العائد الكبير من وراء هذا النظام الذي ساعد موظفي المبيعات في الحصول على عقود كبيرة بسهولة مما ضاعف مبيعات الشركة.

تُظهر عوامل نجاح شركة Siemens وجود حاجة عمل محددة ، وقد شارك المديرون والمستخدمون في تطوير نظام إدارة المعرفة للشركة ، كما تم تصميم تدريب المستخدمين بعناية، وكان هناك هيكل مكافأة للمساهمات المعرفية، ودعم قوي من أعلى الإدارة ، مما مكّنها من تحقيق عائد مالي واضح.

ب- شركة Titan Industries:

Titan Industries، بنغالور ، الهند ، هي خامس أكبر شركة مصنعة للساعات المتكاملة في العالم. بالإضافة إلى ذلك ، من خلال الاستفادة من خبرتها في التصنيع ، تفرعت Titan Industries إلى مكونات فرعية كاهندسة الدقيقة لقطاعي الطيران والسيارات، والتركيبات الفرعية الإلكترونية، والنظارات الطبية الأنثيقة. كما طورت Titan Industries أكبر شبكة بيع بالتجزئة

في الهند من خلال صالات العرض الحصرية "World of Titan" و Helios و Fastrack ومراكز خدمة ما بعد البيع ومحلات المجوهرات ومتاجر النظارات.

هذا المزيج من المتاجر متعددة العلامات التجارية والمتاجر كبيرة الحجم والهندسة الدقيقة والمنافسة الشرسة تتطلب التعلم السريع في جميع أنحاء المنظمة (Ramesh, 2010).

تسعى Titan Industries جاهدة باستمرار للتعلم من تجاربها السابقة لتهيئة الظروف للنجاح في المستقبل. تحدد Titan باستمرار العوامل التي ساعدت في نجاحها بالإضافة إلى العوامل التي أعاققت تقدمها بحيث يشير سجلها المثير للإعجاب إلى الاتجاه نحو الأداء المتميز في المستقبل. ويعتبر استثمار الإدارة التنفيذية في إنشاء بوابة إدارة المبيعات والمعرفة على مستوى الشركة دليلاً إضافياً على تميزها.

في أوائل سنة 2006، حدد قادة شركة Titan محالين يتمتعان بإمكانيات هائلة للتعلم من خبراتها لبناء إطار للنجاح المستمر وهما إدارة المعرفة والمبيعات. قبل تطوير نظام إدارة المعرفة KMS الخاص بها، قامت بتخزين معظم المستندات الداخلية واسترجاعها يدوياً. لم تكن هناك سياسة عمل موحدة للتعاون بين مختلف أقسام الشركة، وكان العثور على المعلومات والوثائق صعباً للغاية. مما دفعها إلى إنشاء بوابة خاصة بإدارة المعرفة واعتبرتها مكوناً رئيسياً في استراتيجية أعمالها لمواصلة تقديم منتجات وخدمات مبتكرة لعملائها (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2017).

تتمثل رؤية إدارة المعرفة لشركة Titan في إضفاء الطابع المؤسسي على مشاركة معارف موظفيها باستخدام البوابات والتجمعات التشاركية ومجلة Quest الداخلية الخاصة بها.

إن مبادرة إدارة المعرفة من Titan هي مزيج من المعلومات والتعاون والتواصل. كجزء من عملية التطوير، حيث قامت بتعيين أصول المعرفة والعمليات لكل قسم، واعتبرت معرفة العملاء مهمة أيضاً، وبالتالي ركزت على التقاطها واستخدامها في جهود المبيعات في مناطق أخرى.

تم تطوير برامج مخصصة لتلبية متطلبات العمل حتى يتسنى لجميع الموظفين مشاركة الأفكار والآراء والمعرفة بغض النظر عن الموقع الفعلي أو قاعدة القسم.

تتوقع Titan أن يؤدي توفر المعلومات لديها إلى زيادة تسريع استجابة العملاء لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة لهم، حيث تعتبر أفضل ميزة لديها هي قدرتها على إدارة أفضل الممارسات المحلية.

توفر بوابة المبيعات للإدارة وفريق المبيعات أداة متميزة لتتبع معلومات المبيعات عبر الإنترنت. وهو الأمر الذي مكن Titan من توجيه نشاط المبيعات المناسب إلى المناطق الصحيحة دون الانتقاص من المناطق الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، تم تقليل الجهود اليدوية في تتبع المبيعات بشكل كبير.

طورت Titan مجموعة شاملة من المقاييس التي تغطي نتائج إدارة المعارف وهي النشر والاستخدام والفعالية، على الرغم من أنها لم تكن قابلة للقياس الكمي بدقة، وقد غطت مجتمعات الممارسات (CoPs) في Titan مختلف الأنشطة كالبيع بالتجزئة، خدمة العملاء، صالة العرض، الصيانة، الجودة وتصنيع الأدوات. تمتد مجموعة الممارسة الخاص بالجودة على المجالات الوظيفية وبالتالي تؤثر على المجالات الأخرى بطرق مثيرة للاهتمام وغير متوقعة.

يتم استخدام ندوات إدارة المعرفة من قبل الفنيين وموظفي الاستقبال، ويتم تحسينها خلال الاجتماعات الإقليمية والوظيفية.

من خلال دراسة هذه الحالة يمكن استخلاص أهم عوامل نجاح هذه الشركة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ **حاجة عمل محددة:** لكي تشارك Titan المعرفة داخل مجموعات المنتجات وعبرها، يمكن

فقط لنظام إدارة المعرفة أن يكسر العوائق التي تعيق التواصل وتبادل الخبرات.

- ❖ المشاركة في النظام من قبل المديرين والمستخدمين: وتعتبر مجتمعات الممارسين هي أوضح دليل على ذلك. حيث تعد CoPs أهم آلية للترويج للمنتجات غير الشائعة، فقد ساهمت في إظهار مزايا النظام لجميع المستخدمين.
- ❖ البساطة: حددت واجهة الويب نقطة مرجعية مشتركة لجميع المستخدمين، فقد كان معظمهم على دراية بالوصول إلى الويب ، لذلك كان التدريب على البرنامج سهلاً وبسيطاً.
- ❖ العائد من استخدام النظام: لقد حققت بوابة المبيعات المرئية نجاحاً كبيراً، مما زاد من تشجيع استخدامها.
- ❖ دعم الإدارة العليا: كان هناك دعم قوي من الرئيس التنفيذي في تأسيس النظام، كما شارك في مختلف مراحل تطويره.

ج- مختبرات Buckman:

مختبرات Buckman هي شركة تنشط في مجال الصناعات الكيميائية يبلغ رأسمالها حوالي 300 مليون دولار تخدم الصناعات في 102 دولة مختلفة وتبيع 1000 مادة كيميائية متخصصة مختلفة. تأسست عام 1945 كشركة مصنعة للمواد الكيميائية المتخصصة للأنظمة الصناعية المائية. في عام 1989 ، قدم بوب بوكمان تعهداً شخصياً بأن المعرفة ستصبح أساس الميزة التنافسية لشركته. بعد ثلاث سنوات ، تم إنشاء نظام إدارة المعرفة الذي يسعى لتحقيق رؤية الشركة (Shan & Harry, 1999).

انطلق مصمموا هذا النظام من فهم كيفية قيام إنشاء مخزون المعرفة وتخزينه والوصول إليه ببساطة ويسر، وذلك من خلال تحديد نوع المعرفة التي يتم مشاركتها ونقلها داخل الشركة، معرفة العملاء والذكاء التنافسي، معرفة العمليات والمنتجات. بعد ذلك يقوم المصممون بتصنيفها إلى معارف واقعية وأخرى سلوكية.

تتكون المعرفة الواقعية للشركة من المعرفة التكنولوجية والسوقية، وهي عبارة عن تراكم للمعلومات المهيكلة والقابلة للتحويل في عمليات رسمية (Richter & Vettel, 1995).

أما المعرفة السلوكية فهي تقع خارج قابلية النقل البسيطة من منظمة إلى أخرى، وهي تشمل الهياكل الذهنية التي تنسق التفاعل الاجتماعي للأفراد والمنظمات. من الأهمية بمكان أيضاً في مختبرات Buckman أنها تحمي معرفتها الخاصة عن طريق براءات الاختراع وسرية التجارة، وهي مشفرة ويمكن أن تخضع للتريخيص والتسويق، في حين أن المعرفة الضمنية تنبع من الثقافة المهنية والمؤسسية لجمهورية الصين الشعبية (Shan & Harry, 1999).

تعتمد إدارة المعرفة في الشركة على مجموعة متعددة المستويات من التقنيات والمعايير والممارسات. من أجل أن تتطور هذه العوامل المختلفة نوعياً بطريقة متسقة ومتعاضدة، فإن الدور التوجيهي للإدارة أمر بالغ الأهمية. في هذا السياق، يمكن القول أن أحد أهم العناصر للمشاركة الفعالة للمعرفة هو إستراتيجية معرفة واضحة وواعية.

وفقاً لدراسة أجرتها APQC 43، يمكن تصنيف إستراتيجية إدارة المعرفة في مختبرات بوكمان إلى جزأين:

- ❖ إن القدرة على الوصول إلى حلول المشاكل المتعلقة بالجودة وتطويرها وتقديمها في أقصر وقت ممكن، من خلال بلوغ أوسع قاعدة معرفية ممكنة، سيزيد من رضا العملاء والثقة في مخرجات الشركة.
- ❖ تزويد مستخدمي الشركة بالمعرفة الضرورية في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل من المنافسين.

تبدل مختبرات Buckman جهوداً كبيرة لضمان أن يعرف كل موظف أن جزءاً مهماً من العمل في الشركة هو التعلم قدر الإمكان، والمساهمة بالمعرفة في النظام، والمشاركة في نشر المعرفة لفائدة

عملائها في جميع أنحاء العالم. وبذلك يحصل جميع العملاء على ميزة النقل السريع والدقيق للبيانات بالإضافة إلى القيمة المضافة لخدمة جميع موظفي Buckman.

عندما بدأت مختبرات Buckman رحلتها نحو إدارة المعرفة في الثمانينيات ، لم تكن تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية متاحة لتلبية احتياجاتهم. أما اليوم، فإن التحدي لا يتعلق بالتكنولوجيا. حيث توضح دراسة الحالة أن القيمة المضافة للتغييرات الفنية المرتبطة بإدارة المعرفة لا تنتج عن التكنولوجيا نفسها ولكن من الترتيبات والأدوار الجديدة للشركة والإدارة والأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة القصوى من التكنولوجيا.

توضح هذه الحالة أن إدارة المعرفة هي عملية تسهل خلق المعرفة ومشاركتها من خلال الشبكات الداخلية للشركات ومجتمعات الممارسة. يتمثل نهج الشركة في دمج ممارسات إدارة المعرفة في ثقافتها لضمان تحقيق مهمتها للتنافس على المعرفة.

تقدم هذه المنظمة شكلاً معيناً من أشكال إدارة المعرفة يستخدم آليات مختلفة لزيادة المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تقدم هذه الدراسة محاولة أولية لفهم هذه الظاهرة من منظور تقني اجتماعي، على الرغم من أنها تتميز ببعض الخصوصية التي تستمدتها من خصوصية المجتمع الصيني.

من خلال دراسة هذه الشركة، توصلنا إلى أن النظرة الاجتماعية التقنية تقدم نهجاً مهماً بشكل خاص لفحص واستكشاف التنمية والعمليات وآليات إدارة المعرفة في إطار المعرفة المكثفة.

إن النظرة الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة لها آثار على ممارسات الإدارة الشاملة. تشير هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من نجاح المنظمة في تغيير بيئتها لإدارة المعرفة على المدى القصير ، فإن المهمة الأكثر صعوبة بالنسبة لها هي تسهيل ثقافة ريادة الأعمال المعرفية على المدى الطويل. على وجه التحديد ، تتمثل مهمة المنظمة في إنشاء والحفاظ على ثقافة مجتمعية للمبادرة بالمعرفة باستمرار حيث يشعر الموظفون بالراحة مع المعرفة ويتم تحفيزهم ومكافأهم باستمرار. وعلى نفس القدر من

التحدي ، فإن مهمة تطوير نظام مكافآت يركز على المعرفة يمكن أن يحل بشكل فعال محل آليات المكافآت التقليدية القائمة على العمولة.

خاتمة

لقد تعرضنا لكل من إدارة المعرفة ومختلف أنظمتها مع التركيز على مختلف عوامل نجاحها بشقيها المادي والبشري.

من خلال هذا البحث تم التطرق لثلاث شركات ناجحة في مجال إدارة المعرفة في مناطق متفرقة من العالم ، أين أدرك المديرون والباحثون والمستخدمون لهذه الأنظمة التأثير العميق الذي يمكن أن تحدثه على المحصلة النهائية التي تظهر من خلال الأداء المتميز.

مع أن التكنولوجيا مهمة لتنفيذ KMS ، إلا أنها ليست مصدر المعرفة وإنما هي وسيلة لتبسيط عملية جمعها وتصنيفها ومشاركتها واستغلالها. في حين أن سلوكيات الأفراد هي التي تعتبر حاسمة لنجاح KMS.

مثل كل نظام معلومات، وخاصة بالنسبة لأنظمة المعلومات المؤسسية الكبيرة ، فإن احتياجات العمل المحددة ، الرعاية التنفيذية للإدارة ، مشاركة المستخدم في التطوير وتدريب المستخدمين هي عوامل ضرورية لنجاح KMS. كما تمثل العوامل الأخرى ذات الأهمية جودة المعرفة، وكميتها، وواجهة المستخدم، وسرعة التفاعل، ونية الاستخدام، مما يجعل استخدام النظام إلزاميًا.

يتعلق جزء كبير من نجاح KMS بمدى جودة الترويج لها داخليًا لدى المستخدمين الذين يجب مكافئتهم على فكرة المساهمة واستخدام المعرفة. كما أن إنشاء ثقافة مؤسسية تركز على التعلم والمبادرة مهمة جدا لنجاح المنظمة في هذا المسار باستمرار حيث يشعر الموظفون بالتحفيز خاصة عندما تتم مكافأتهم باستمرار.

من قصص النجاح يمكن تلخيص عوامل النجاح المشتركة فيما يلي:

- دعم الإدارة العليا؛
- تشجيع التغيير من أسفل إلى أعلى لتطوير KMS؛
- وضع مقاييس لتحديد دعم KMS؛
- عملية محددة لتركيز جهود النظام حول هدف معين؛
- سهولة استخدام النظام؛
- الثقافة التنظيمية التي تشجع على خلق ومشاركة المعرفة؛
- وضع نظام حوافز على أساس قيمة المعرفة المقدمة.
- إمكانية الوصول إلى حلول المشاكل المتعلقة بالجودة وتطويرها وتقديمها في أقصر وقت ممكن، عبر توسيع استخدام قواعد النظام بين مستخدمي المنظمة.

Bibliographie

Alavi, M. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems. *Conceptual Foundations and Research Issues* , 25 (1), 107-136.

Barney, J. B. (2001). Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review* , 26 (1), 41-56.

Beckman, T. (1997). A Methodology for Knowledge Management. *International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference* (pp. 5-18). Canada: Banff.

Center, A. P. (1999). *American Productivity and Quality Center*. Retrieved november 16, 2020, from <http://www.itconsultancy.com/extern/page.html>.

Drucker, P. (1999). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management* , 124 (14), 1-19.

Fibuch, E., Van, W., & Charles, W. (2011). What is a Knowledge Management System and Why Should I Care? . *Physician Executive* , 37 (5), 34.

Frappaolo, C., & Capshaw, S. (1999). Knowledge Management Software: Capturing the Essence of Know-how and Innovations. *Records Management Quarterly* , 33 (3), 44-48.

Halawi, L., McCarthy, R., & Aronson, J. (2017). Success Stories in Knowledge Management Systems. *Issues in Information Systems* , 18 (1), 1-15.

Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* , 77 (2), 106-118.

Hargadon, A. B. (1998). Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. *California Management Review* , 209-227.

Maier, R. (2003). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technology for Knowledge Management*. Berlin: Springer.

Murray, P. C. (1998). *New Language for New Leverage*. (L. N. Corporate Education. Biz, Editor) Retrieved november 16, 2020, from The Terminology of Knowledge Management: http://www.ktic.com/topic6/13_term2.htm.

Pitt, M., & Clarke, K. (1999). Competing on Competence: A Knowledge Perspective on The Management of Strategic Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* , 11 (03), 301-316.

Ramesh, C. S. (2010). *Titan industries*. Consulté le nonember 16, 2020, sur Enteg Implements Knowledge and Sales Portal at Titan Industries: <http://www.titanword.com>, Bangalore, India, 2011.

Richter, B., & Vettel, K. (1995). Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning. *Long Range Planning* , 28 (3), 37-45.

- Sedera, D., & Gable, G. (2010). Sedera, D., & Gable, G. G. (2010). Knowledge Management Competence for Enterprise System Success. *Journal of Strategic Information Systems* , 19 (4), 296-306.
- Shan, L. P., & Harry, S. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management* , 11 (3), 359-374.
- Silver, C. A. (2000). Where Technology and Knowledge Meet. *The Journal of Business Strategy* , 21 (6), 28-33.
- Singh, J. (2013). Practicing Knowledge Management System. *International Journal of Information, Business and Management* , 5 (4), 209.
- Virtanen, I. (2013). In Search for a Theoretically Firmer Epistemological Foundation for the Relationship between Tacit and Explicit Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management* , 11 (2), 118.
- Watson, H., Aronson, J., Hamilton, R., Iyer, L., Nagasundaram, M., Nemati, H., et al. (1996). Assessing EIS Benefits: A Survey of Current Practices. *Journal of Information Technology Management* , 7 (1&2), 23-30.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management* , 1 (1), 6-14.