

**نحو تصميم إستراتيجية  
لإدارة المعرفة في شركات التأمين**

**د/ مها محمد زكي علي**

مدرس بقسم التأمين

بكلية التجارة تفهنا الأشراف- جامعة الأزهر



## نحو تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة في شركات التأمين

د. مها محمد زكي علي ، مدرس بقسم التأمين بكلية التجارة تفهنا

الأشراف- جامعة الأزهر

### ملخص

تعدّ إدارة المعرفة (Knowledge Management (KM من المفاهيم الإدارية المعاصرة. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة. وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات.

في اتجاه العولمة والتنسيق والتقارب في أعمال البنوك، والتأمين وشركات الأوراق المالية، تواجه صناعة التأمين ضغوطاً تنافسية هائلة. وقد أدركت منظمات الأعمال في عصر اقتصاد المعرفة أن الكفاءة في أسر وتجميع المعرفة المضمنة في منظماتهم وتوظيفها في عملياتهم وخدماتهم سوف تخلق ميزة تنافسية. وعلى الرغم من أن قضايا إدارة المعرفة (KM) قد نوقشت على نطاق واسع، هناك نقص حقيقي من البحوث التجريبية على قطاع التأمين.

يتناول هذا البحث مراحل تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة ضمن عمليات شركة التأمين والتي من شأنها تحسين أداء الوظائف والعمل على تعزيز جودة الخدمة، وتوفير الوقت، كما تم مناقشة العديد من العقبات التي تمنع تنفيذ إستراتيجية KM داخل صناعة التأمين.

### Abstract

The Knowledge Management (KM) is one of contemporary management concepts. The past years have seen a growing interest on the part of organizations towards the adoption of the concept of knowledge management. Knowledge management gaining increasingly important in light of the big challenges driven organizations, and increased the importance in light of the increasing importance of the knowledge objectives focused knowledge management to achieve them, which lead to enhanced levels of productivity and efficiency and effectiveness in organizations.

In the direction of globalization, coordination and convergence in banking, insurance and securities companies, insurance industry is facing huge competitive pressures. Business organizations have realized in the era of the knowledge economy that efficiency in capturing and synthesis of knowledge embedded in their organizations and employ it in their operations and services will create a competitive advantage. In spite of that the issues of knowledge management (KM) has been discussed widely, there is a real lack of empirical research on the insurance sector. This research addresses the stages of the application of knowledge management strategy within the operations of the insurance company and that will improve the performance of the functions and work to enhance the quality of service, saving time, also discussed the many obstacles that prevent the implementation of a KM strategy within the insurance industry.

**Keywords:** Knowledge Management (KM) , إدارة المعرفة , Knowledge Sharing Culture , ثقافة تشارك المعرفة , Information Technology (IT) , تكنولوجيا المعلومات , Insurance Industry , صناعة التأمين .

## مقدمة:

هناك اعتراف متزايد في مجتمعات الأعمال يرى أن المعرفة تمثل موردا مهما أكثر من الموارد التقليدية مثل الأرض ورأس المال (Wu and Wang, 2006). إن ممارسة (KM) تعمل على تعزيز تدفق المعرفة والخبرة والمشورة بين الموظفين وبالتالي فإنها يمكن أن تستفيد من خبرة الآخر (Krogh et al., 2000). ومن الممكن أن تحسن المشروعات من استخدام الموظفين للمعرفة عن طريق وضع إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة ضمن أعمال هذه المشروعات. ولا تزال العديد من المنظمات تواجه مشاكل خطيرة في إدارة المعرفة، بما في ذلك عدم وجود سياسات KM، صعوبة تجميع المعرفة الضمنية والتحميل الزائد للمعرفة.

## أهمية البحث:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات. لذلك أصبحت إدارة المعرفة Knowledge Management (KM) عاملا مهما من عوامل النجاح لأي مشروع في جميع المجالات خلال العقد الماضي.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين، فشركات التأمين تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه الشركات من الوصول إلى مرحلة

التميز في تحقيق أهدافها، وتسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في وضع آليات مقترحة لتفعيل استخدام إستراتيجية إدارة معرفة في منظمات التأمين.

### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحسين فاعلية أداء شركات التأمين لأنشطتها المختلفة من خلال اقتراح إستراتيجية لإدارة المعرفة داخل الصناعة. ويركز البحث على الأهداف المنظمة، مثل تحسين الأداء، الميزة التنافسية، الابتكار، التشارك في الدروس المتعلمة، التكامل بين الأنشطة والتحسينات المستمرة لشركة التأمين لتقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء وذلك باستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة.

### مشكلة البحث:

#### الإجابة على التساؤلات التالية

- ماذا تعني إدارة المعرفة؟ وما هي مبررات التحول إلى إدارة المعرفة؟
- ما هي المزايا التي ستعود على شركات التأمين من تطبيق إدارة المعرفة؟ أي، ما هو تأثير تطبيق إدارة المعرفة على جودة وكفاءة عمليات التأمين وعلى رضا العملاء عن الخدمات التأمينية المقدمة لهم؟
- ما هي الخطوات الواجب الأخذ بها لتصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة؟
- ما هي المشاكل والعقبات التي تواجهها الشركات خلال تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة

### الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في هذا الموضوع محدودة للغاية ونستعرض أهمها فيما يلي:

درس [Najafi, 2012] العلاقة بين القدرات وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، بما في ذلك كل الجوانب المالية وغير المالية. ووجد أن تحليل التداخل القطاعي Cross-sectional الأنسب لهذه الدراسة لأن هذا التحليل يمكن أن يوفر ملخص عن المتغيرات التي تحدد عوامل النجاح في نقطة واحدة وينتج تصنيفات متداخلة. وقد استخدمت هذه الدراسة برنامج LISREL (اختصار للعلاقات الهيكلية الخطية، هو مجموعة من البرامج الإحصائية المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية)، التي تمكن المستخدمين من محاكاة العلاقات بين المتغيرات. تم إجراء استقصاء على عدد من مديري شركات التأمين. وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القدرات الشاملة لإدارة المعارف، والتي تضمنت ستة عشر متغيراً للقدرات والقدرة التنافسية التنظيمية والتي تضمنت أربعة متغيرات، وذلك في ستة شركات تأمين.

وفحص [Hamidreza et al 2010] دور إدارة المعرفة في الحصول على امتياز تنافسي في شركة التأمين. لتحديد العلاقة بين ستة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بإدارة المعرفة (خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، التعلم التنظيمي، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة) والامتياز التنافسي كمتغير تابع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار مع برنامج SPSS. أظهرت نتائج البحث علاقة ذات معنى مع وتؤثر على المتغير التابع الامتياز التنافسي.

وقام [Huang et al, 2010] بإجراء دراسة ميدانية على شركات التأمين على الحياة في تاوان. وكشفت النتائج أن معظم المشاركين اتفقوا

على أن KM من شأنها أن تحسن أداء وظائفهم في تعزيز جودة الخدمة، وتوفير الوقت وتجعلها أكثر فعالية في العمل.

وقام [Wulff et al, 2003] ببناء نموذج عملي لتقاسم المعرفة في الشركات. واستند البحث على مسح لصناعة التأمين الفنلندية أجري بين 1996-2000. تم استخدام أسلوب دراسة الحالة. وتم دراسة الشركات كحالات مختلفة، ومن هذه الحالات يتم إنشاء نظرة أوسع وفهم أكثر لأعمال التأمين وثقافة المعلومات داخلها. وقد تم اختيار أعمال التأمين لأن شركات التأمين هي شركات ذات معلومات مكثفة في أنشطتها، والتي تعد إدارة المعرفة فيها أمراً مهماً جداً.

### **منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، سوف تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الاستقرائي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية، بهدف استقراء وتصنيف الأدبيات العلمية في مجال إدارة المعرفة، والاطلاع على المراجع العلمية المتاحة وكذلك البحوث والدراسات المنشورة قواعد المعلومات والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### **هيكل البحث:**

يتكون البحث من الموضوعات التالية:

أولاً: مقدمة عن إدارة المعرفة وأهميتها في الاقتصاديات الحديثة

ثانياً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة



ثالثاً: المميزات التي ستعود على شركات التأمين من تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة

رابعاً: خطوات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في شركات التأمين

خامساً: معوقات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة

## أولاً: مقدمة عن إدارة المعرفة وأهميتها في الاقتصاديات الحديثة

### ١- مفهوم المعرفة:

يرى [Darling, 1996] أن المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المترابطة للمنظمة.

ويشير [Harris and Henderson, 1999] إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار Innovation).

ويشير [Stettner, 2000] إلى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها. ويرى [Barnes, 2002] أن المعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات.

وما يهّم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل، وهذه المعرفة وفقاً لما يشير إليه (Lucier and Torsilier, 1997) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المدبرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المنظمة Organization Survival في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.

في حالة أعمال التأمين، تستخدم "المعرفة" للدلالة على الإطلاع والمقدرة المهنية في تصميم وثائق جديدة، وفي أعمال الاكتتاب، والمطالبات، وخدمة العملاء [Huang et al, 2010]

ووفقاً لـ [Horwitch, 2002] تحدد KM على أنها خلق، استخراج، تحويل وتخزين المعرفة الصحيحة والمعلومات من أجل وضع سياسات أفضل، وتعديل العمل وتحقيق النتائج لكلا من الموظفين والمنظمات في صناعة التأمين.

### ٢- أنواع المعرفة Kinds of Knowledge:

ووفقاً لـ [Allen, 2003] فإن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

(أ) المعرفة الظاهرية (الصريحة) Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها

وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

(ب) المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

### ٣ - مفهوم إدارة المعرفة

يشير [Wenig, 1996] إلى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها.

وإدارة المعرفة وفقا لما يؤكد [Allee,2000] هي إدارة نظامية Systematic وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related. وينبغي أن

تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمل على إنبات المعرفة والمحافظة عليها وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهدف دعم وتعزيز الأداء المنظمي وخلق القيمة. ويؤكد [Wiig,2003] على أن إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. ولا يمكن القول إن هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا ومتفق عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد.

#### ٤- أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:-
- ١- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية والمحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
  - ٢- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
  - ٣- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - ٤- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

- ٥- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر .
- ٦- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ٧- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج. (الأكلبي، 2008، ، الزيادات، 2008 )

### ٥- العناصر الرئيسية لبناء إستراتيجية إدارة معرفة

- هناك ثلاثة عناصر رئيسية لبناء إستراتيجية إدارة معرفة ناجحة ومربحة: [Mac Sweeney, 2002]
- ١- البنية التحتية Infrastructure: "وهي الأشياء المادية، والشبكات، والبوابات، وقواعد البيانات."
  - ٢- المحتويات المعنوية Soft Content: "من الواضح أنها جزء مهم، وهي تمثل المعرفة، المحتوى والمعلومات التي يتم توزيعها على مدى البنية التحتية."
  - ٣- إستراتيجية للاتصالات Communication Strategy: "من هو الذي سيسعى إلى الحصول على المعرفة، وفي أي غرض ينوي المستخدمون استخدام المعرفة ، وكيف سيتلقونها [على سبيل المثال، بوابة ويب]، وما هي القيمة التي سيحصلون عليها من هذه المعرفة ؟"

### ثانيا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه

- تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحويل في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية :
- تعاضد دور المعرفة في نجاح الشركات، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة .
  - العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .
  - الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر.
  - إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
  - تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها .
  - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

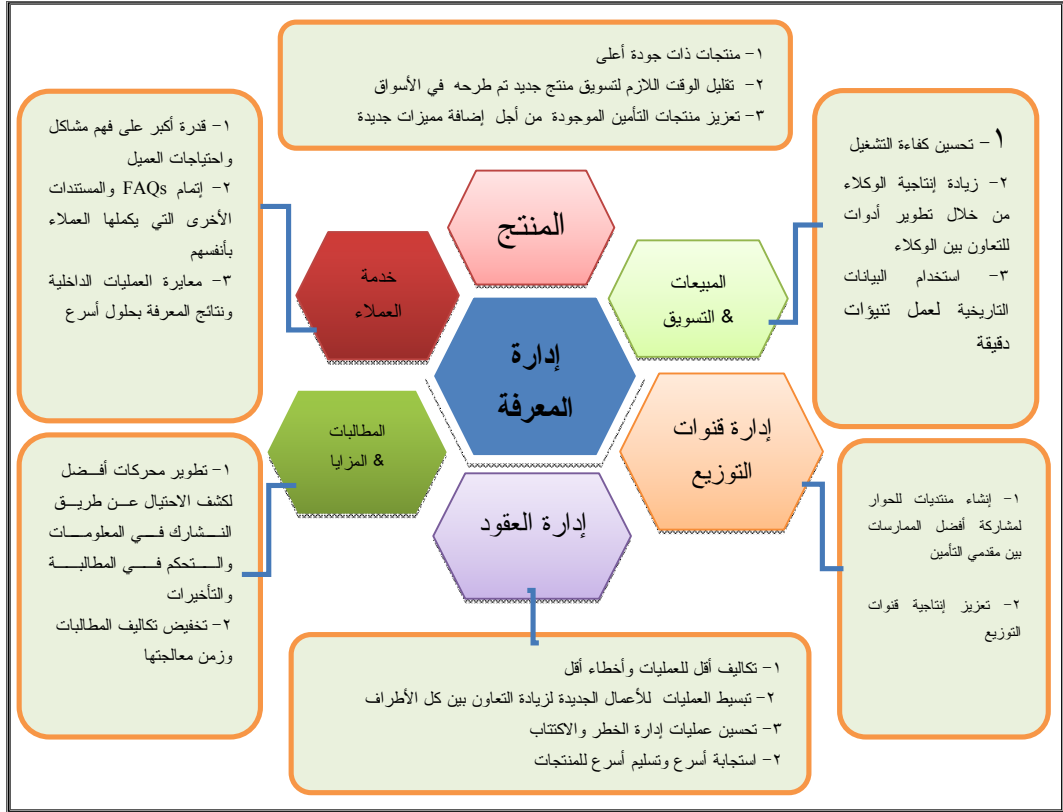
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات .
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

### **ثالثاً: المميزات التي ستعود على شركات التأمين من تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة**

ذكر [Alavi and Leidner ,1999] أن الفوائد التنظيمية المتصورة من إستراتيجية إدارة المعرفة يمكن أن تتلخص في بعدين أساسيين: تحسين العملية والنتائج التنظيمية. تشمل نتائج العملية على توفير الوقت، زيادة مشاركة الموظفين، تحسين الاتصال، الحد من الزمن المستغرق في حل المشكلات، خدمة العملاء بشكل أفضل. أما النتائج التنظيمية فتتمثل في معايير الأداء، مثل خفض التكاليف، زيادة المبيعات تقليل عدد الموظفين، وارتفاع الربحية.

وأوضح [Gold et al, 2001] أن مقدرة المنظمة على عملية إدارة المعرفة فيها لها تأثيرها على الفاعلية التنظيمية مثل ابتكار منتجات وخدمات جديدة، والتكيف بسرعة مع التغييرات غير المتوقعة، و الاستجابة لمتطلبات السوق الجديدة، وكذلك الحد من التكرار للمعلومات والمعرفة.

ويمكن تلخيص أهم المميزات التي ستعود على شركة التأمين من تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في الشكل التالي :



#### رابعاً: خطوات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في شركات التأمين:

إننا نعيش في زمن العلم والتقنية ومن يملك المعرفة وليس لديه القدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثلى، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز، خصوصاً مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث لم يعد اكتناز واكتساب المعلومات والمعرفة مجدياً بدون إدارتها جيداً. فالشركات تعيش اليوم في تدفق من المعلومات تم توليدها داخليا وخارجيا. والمقدرة على الحفاظ على ذاكرة تنظيمية يتم من خلالها تشارك المعرفة وتسهيل التعلم المنظمي هو القدرة



الأساسية لأية شركة. ويكون هذا مهما بشكل خاص للشركات في الصناعات ذات المعلومات المكثفة information intense industries ، مثل صناعة التأمين. [Huang et al, 2010]

ويمكن لشركة تأمين الأخذ بالخطوات التالية من أجل بناء إستراتيجية إدارة معرفة فاعلة.

### الخطوة ١: تحديد طبيعة بيئة العمل

#### Step 1: Identifying the Nature of Business Environment

إن النجاح في تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب التحديد الواضح لطبيعة العمل والمشاكل التي يتعين حلها والمواءمة بين إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف العامة للعمل.

فكل شركة لها بيئة فريدة، محددة بمجموعة من العوامل مثل:

- الغرض من إنشاء الشركة وأنشطتها
- مهارات وخبرات الموظفين
- الاتجاه الاستراتيجي العام
- التاريخ المنظمي
- الثقافة التنظيمية
- الموارد المتاحة
- حجم الشركة
- عوامل سوقية
- الانتشار الجغرافي

#### أهداف العمل تحدد شكل إدارة المعرفة

من الضروري أن توازي الشركات بين مشاريع إدارة المعرفة مع أهداف العمل. إذا لم يتم ذكر أهداف العمل أو أن هذه الأهداف ليست واضحة لجهد إدارة المعرفة، فإن إدارة المعرفة " تميل إلى أن تصبح مجرد نشاط آخر فرضت على الأفراد بدون سبب واضح"، ومن الممكن أن تكون

أهداف العمل تركز على المجالات التالية: الأهداف المالية، الجودة ورضا العملاء، والإبداع والابتكار. [Dataware Technologies, Inc. ,1998] ويجب أن تركز مشاريع إدارة المعرفة بوضوح على تجنب الحمل الزائد للمعلومات. فيجب إلغاء البيانات "القديمة/ الخاطئة" أو المعرفة التي لم تعد صالحة، والإبقاء فقط على المعلومات الحديثة والتي تتواكب مع التكنولوجيا الحديثة. [Huang , 2007]

### الخطوة ٣: الإعداد من أجل التغيير

#### Step 2: Preparing for Change

إدارة المعرفة هي أكثر من مجرد تطبيق التكنولوجيا. إنها تنطوي على ثقافة التغيير في الطريقة التي يدرك بها الموظفين المعرفة التي يطورونها. ومعظم العمال، إذا ما تم منحهم الوقت اللازم والتدريب والحوافز، سوف يبدأون لتجميع وإدارة وتبادل المعارف بحماس. فمعظم الناس لديهم رغبة طبيعية للتعلم، لتبادل ما يعرفونه، وإلى جعل الأمور أفضل. هذا إذا لم يتم إحباط الرغبة الطبيعية من خلال مجموعة متنوعة من العقبات اللوجستية والهيكلية والثقافية. التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة يتطلب أيضا تأييد من إدارة الشركات. [Dataware Technologies, Inc. ,1998]

#### التغيير إلى ثقافة تشارك المعارف

#### Changing to a Knowledge Sharing Culture

أحد العوائق العامة الثقافية التي تمنع زيادة تقاسم المعرفة هو أن الشركات تكافئ في المقام الأول الأداء الفردي. تتطلب إدارة المعرفة الفعالة خلق بيئة داعمة، ونشر ثقافة تعاونية والقضاء على المنافسات التقليدية وعدم الثقة [Pusaksrikit, 2006]. وبالنسبة لبعض الموظفين، قد يعني هذا 'نبذ'

الدروس التي تم تعلمها لأمد طويل. والشخص الذي يفسر المثل القديم "المعرفة هي القوة" على أنه يعني "أن أبقى قويا، فإنه يجب علي إخفاء وحماية ما أعرفه" ليس من المرجح أن يعتنق مفهوم تقاسم المعارف". [Stuart, 1996]

فعلى سبيل المثال، تتعلق معالجة المطالبات في بعض الأحيان بترتيب ومشاركة مقادير هائلة من المعلومات بين أطراف متعددة ذات صلة بالمطالبة، من مراكز البيع إلي خبراء التسوية إلي المعانين إلي المحامين والأطباء إلي المدعين بالحق في المطالبة إلي الجهات الرقابية والتنظيمية. وهي تشتمل على المعرفة التي لدى خبراء التسوية ذوي الخبرة لتحديد الناتج العادل والمناسب للمطالبة. العديد من العملاء يتركون مؤمنهم بسبب أمور متعلقة بالمطالبات. مع وجود تدفق للمعلومات بين جميع الأطراف فإن ذلك من شأنه أن يؤثر تأثيرا كبيرا في تحسين رضا العميل وكفاءة عملية معالجة المطالبات.

خلق ثقافة تعاونية قد تتطلب إعادة تصميم القيم التنظيمية وتنفيذ حوافز لتشجيع المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية. القادة يحتاجون إلي التحفيز على تبادل المعلومات. ويحتاج المديرون إلي معدل أداء مبني على أساس الجهود التعاونية للموظفين. ويجب إعطاء المكافآت، سواء أكانت مادية، احترام الزملاء، أو الترقيات، بناء على تقاسم المعرفة. [Gurteen, 1999]

التغيرات الثقافية بهذا الحجم تستغرق وقتا طويلا. يجب أن تتوقع المنظمات أن المساهمات في مشروع إدارة المعارف وصيانة نظام إدارة المعرفة، هي استثمار في تعلم الشركات وفي نهاية المطاف في كفاءة الشركات. ومن الممكن أن تخصص الشركات فترات من يوم العمل لتعلم

وممارسة إدارة المعرفة. ويحتاج الموظفون مع الوقت المخصص لإدارة المعرفة التدريب والمساعدة أيضا. وبمجرد أن يصبح الناس مستعدون لمحاولة إدارة المعرفة، تحتاج الشركة لتقديم الدعم لهم مع الأدوات الفنية والتدريب. [Davenport and Prusak (1998)].

### الخطوة ٣: إنشاء فريق إدارة المعرفة

#### Step 3: Creating the Team

بمجرد أن يتم تحديد المشكلة ويكون الهدف من تنفيذ أعمال إدارة المعرفة واضحا، فإنه يمكن للمنظمات تحديد ما هي أنواع موظفين المعرفة المطلوبين من أجل حل المشكلة. أسئلة مثل "من في الشركة لديه تلك المعرفة؟"، "كيف نؤدي العمل معها؟"، "من هو الشخص الآخر الذي يحتاج إليها؟" و "كيف يمكن تصنيفها بحيث إن من يحتاج إليها يمكنه العثور عليها بسهولة؟" - تحتاج إلى إجابة.

يتطلب بناء وإطلاق نظام إدارة المعرفة مجموعة واسعة من الخبرات في الفريق الأساسي. يتحد جميع أعضاء فريق إدارة المعرفة في المشاكل العامة التي استهدفها المشروع وأهداف الشركات، ولكن المهارات والخبرات لكل الأعضاء تكون متنوعة. [Dataware Technologies, Inc., 1998]

وكما ذكر سابقا دعم الإدارة التنفيذية يشكل عاملا حاسما لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة. والعامل الرئيسي الإضافي إلى التنفيذ الناجح لمشروع إدارة المعرفة هو قائد فريق قوي. تشمل مشاريع إدارة المعرفة على مجموعة واسعة من المحتويات وتمر بين الحدود التنظيمية. وبالتالي فإن قيادة فريق إدارة المعرفة لا يتطلب فقط مهارات إدارة المشاريع، ولكن معرفة واسعة للمنظمة ومهارات الأفراد المتميزة. وحيث إن ممارسات إدارة المعرفة

لا يمكن فرضها على الموظفين، ينبغي أن يكون لدى قائد الفريق مهارات وخبرة في إدارة التغيير بشكل مثالي. أيضا من الضروري أن يكون الفريق مكونا من أفراد على دراية بمشاكل الأعمال التي يتعين حلها. من هذا، فريق إدارة المعرفة هو فريق مكون بشكل جيد مع قائد فريق قوي "عبر الإدارات" الخبرة أمر ضروري للنجاح في تنفيذ إدارة المعرفة.

#### الخطوة ٤: إجراء مراجعة المعرفة

#### Step 4: Performing the Knowledge Audit

يبدأ تدقيق المعرفة من خلال العمل مع الموظفين لتحديد المعرفة التي يحتاجون إليها من أجل حل مشاكل الأعمال التي تم تحديدها في الخطوة ١. في الواقع، يحتاج إجراء مراجعة المعرفة المثمرة التركيز فقط على الإجابة على السؤال التالي: "من أجل حل المشكلة المستهدفة، ما هي المعرفة التي لدي، ما هي المعرفة المفقودة، من الذي يحتاج إلى هذه المعرفة وكيف سيستفيد من هذه المعرفة؟"

تبدأ عملية المراجعة عن طريق كسر تلك المعلومات إلى فئتين: ما هي المعرفة الموجودة حاليا وما هي المعرفة المفقودة (الناقصة). بعد أن يتم تحديد مكان أو مصدر المعلومات الناقصة، فإنها يمكن البدء في هيكلية المعلومات ذات الصلة بحيث يمكن العثور عليها بسهولة. في ختام أعمال تدقيق المعرفة، يكون فريق إدارة المعرفة لديه المعلومات اللازمة لتصميم نظام لإدارة المعرفة على الورق. [Dataware Technologies, Inc., 1998]

في صناعة التأمين - على سبيل المثال - من الممكن أن يتم إجراء مراجعة المعرفة على النحو التالي:

- المعرفة بتشريعات وتنظيمات صناعة الخدمات المالية

- المعرفة بطرق تقييم الأخطار ووضع شروط وبنود وثائق التأمين
- المعرفة بأساليب التسعير المختلفة
- المعرفة بالطرق والقواعد المختلفة لتسوية المطالبات
- المعرفة بالتعامل مع الحالات المعقدة أو الاحتمالية
- المعرفة بطرق متابعة المطالبات ورؤية ما إذا كانت عوائد التأمين تزيد عن تكاليف المطالبات
- المعرفة بكيفية تكوين حافظة من الاستثمارات المتسقة
- المعرفة بطرق واتفاقيات إعادة التأمين
- المعرفة بكيفية التعامل مع شكاوى العملاء

#### تحديد ما هو مفقود Identify What's Missing

فريق إدارة المعرفة بحاجة إلى تحديد ما هي الموارد الصريحة الموجودة حالياً وكيف يمكن تصنيفها لاستخدام أكثر فعالية، ولكنه أيضاً يجب تحديد أي موارد إضافية قد تكون مفقودة، مثل أخبار الصناعة اللازمة لتحليل التنافسية.

بالإضافة إلى تجميع أصول معلومات صريحة، يجب أن تنظم نظم إدارة المعرفة لتجميع المعرفة الضمنية. المعرفة الضمنية هي مهارات وخبرات يملكها الأفراد وأنها هي الأكثر غالباً ما تكون مفتاح الحل الفعال للكثير من مشاكل الأعمال الهامة.

ويمكن نقل المعرفة الضمنية عن طريق تسهيل التعرف على والاتصال بالخبراء المتخصصين في الموضوع. ويمكن تحسين هذه الطريقة من خلال تطبيق أساليب إدارة المعرفة تشمل خلق قواعد بيانات للمهارات skills

databases، شبكات التواصل على الانترنت ، ومستودعات قابلة للبحث من السير الذاتية أو المهارات المطلوبة.

### تنظيم المعرفة Organizing Knowledge

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة Classifying ، وفهرسة أو تبويب المعرفة Indexing ، ورسم خرائط المعرفة Mapping. فالمنظمات تتسلم يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم، ٢٠٠٤).

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معدوما. ويمكن تنظيم المعلومات في الشركة تنظيما نوعيا. يساعد التنظيم النوعي العاملين على العثور على المعلومات التي يبحثون عنها بسرعة من خلال السماح لهم للبحث عنها من قبل موضوعها بدلا من موقعها. الطرق النوعية المناسبة لتنظيم أصول المعرفة للشركات يمكن أن تصنف على أنها موجهة حسب العملية process oriented ، أو حسب الوظيفية أو المفاهيم.

### الخطوة ٥: تحديد السمات الرئيسية لإستراتيجية إدارة المعرفة

#### Step 5: Defining Key Features of Knowledge Management Strategy

على الرغم من أن نظم إدارة المعرفة الفردية هي مختلفة بين كل منظمة على حدة، إلا أنها تشترك في العديد من السمات الأساسية. مثل هذه السمات، تكون عادة عنوان نظام الفتح والقابلية للقياس، التخصيص والأمن. إنشاء قائمة من الملامح الرئيسية المطلوبة سوف يضمن أن تكنولوجيا إدارة المعرفة التي تم اكتسابها سوف تساعد في حل مشاكل العمل الرئيسية مع تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل عام.

#### الفتح والتوزيع Open and Distributed

فتح الأنظمة يضمن أنه يمكن للموظفين الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها من أي مكان وفي أي وقت.

#### القابلية للقياس Measurable

تتعلق معظم القياسات الملموسة من نظام إدارة المعرفة على من الذي يسهم أو يصل إلى المعلومات. هذه القياسات تقدم دليلا لقيمة محتوى المعلومات ولأفراد الشركات الذين يستخدمون النظام. وهي مصممة لتوجيه الإدارة في قياس فعالية النظام. فمن الممكن أيضا أن تكون مفيدة في تنفيذ سياسات الحوافز أو التعويض التي تهدف إلى تشجيع المساهمة في نظم المعرفة هذه .

القياس الآخر الملموس لنظام إدارة المعرفة يشمل الاختناقات في نظام التوزيع. الاختناقات تنجم عن عدم كفاية الأجهزة والبرمجيات.



## التخصيص Customizable

يحتاج نظام إدارة المعرفة لأن يعكس منتجات الشركة الفريدة من نوعها، والعمليات، والأشخاص.

## الأمن Secure

ينبغي لمنظومة إدارة المعرفة الحفاظ على نماذج أمن لتطبيقات الشركات القائمة حيثما كان ذلك مناسباً، وتجنب الازدواجية في المعلومات والجهد.

## الخطوة ٦: اختيار أنظمة التشغيل التكنولوجية

### Step 6: Choosing Technology Platforms

نظام إدارة المعرفة في المؤسسة هو مجموعة من تكنولوجيات المعلومات المستخدمة لتسهيل جمع وتنظيم ونقل وتوزيع المعرفة بين الموظفين. تستخدم مشاريع إدارة المعرفة الناجحة "لبنات بناء" تكنولوجية وتتخذ نهجا تدريجيا يوازن بين الحاجة الفورية إلى توحيد الوصول إلى المعلومات الموجودة مع هدف طويل الأجل لتحسين الطريقة التي يتم بها تجميع المعرفة وإدارتها.

اختيار نظم التشغيل التكنولوجية المناسبة من أهم القرارات لمنظمة التأمين. تلعب تكنولوجيا المعلومات IT دوراً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة. في هذا القسم، نقدم نظرة ثاقبة في عدد قليل من نظم التشغيل التكنولوجية التي تساعد مؤسسات التأمين على تحقيق خلق المعرفة، والتخزين، والتوزيع والأهم من ذلك، تطبيق المعرفة. [Babu, 2012]

إدارة المحتوى: تستخدم أدوات إدارة محتوى المشروع Enterprise Content Management (ECM) لالتقاط، وتصنيف وحفظ

وتوفير المحتوى والوثائق المتعلقة بالعمليات التنظيمية. وهناك حاجة إلى أدوات ECM أيضا لأنتمت العمليات التي تتطوي على مهام سير العمل وإدارة الوثائق. المعلومات غير المنظمة و استراتيجيات التعاون من شأنها تظل غير فعالة في حالة عدم وجود نظام جيد لإدارة المحتوى. سوف يؤدي تطبيق ECM إلى حلول تؤدي إلى زيادة الكفاءة العملية في مجالات مثل الأعمال الجديدة وضمان الاكتتاب والمطالبات.

التعاون **Collaboration**: إدارة المعرفة هي جهد تعاوني بشكل أساسي. ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من تقنيات التعاون مثل Share Point يمكن استخدامها لدعم ممارسات إدارة المعرفة في مجال منظمات التأمين. فهي تسمح للأفراد إرسال رسائل البريد الإلكتروني الآمن، والمشاركة في المناقشات، ومؤتمر ويب وإرسال الرسائل الفورية (IM) بشكل آمن- وبالتالي دعم التعلم الجماعي. التقنيات النقالة وشبكات التواصل الاجتماعي شهدت أيضا تقدما كبيرا. يمكن لهذه الوسائل مساعدة شركات التأمين في تعزيز التعاون بين وكلاء وسماسة وعملاء التأمين، وحصول الوكلاء على المعلومات في أي وقت، وفي أي مكان وعلى أي جهاز.

التعلم الإلكتروني **E-Learning**: في منظمات التأمين العالمية، متعددة الثقافات ، هناك كمية هائلة من المعلومات الحالية عبر مواقع متعددة وبلغات متعددة. هناك حاجة لعقد دورات تدريبية لتعزيز قواعد المعرفة والمهارة. أنظمة التعليم الإلكتروني أثبتت أنها حل موثوق به. هذه الأنظمة يمكن استخدامها بواسطة وسطاء التأمين لتعزيز قدرتهم على المعارف والمهارات. من خلال هذه الدورات، يمكن لمنظمات التأمين وضع طريقة ذات تكلفة منخفضة لمنح شهادة وكيل مؤهل / مرخص.

**إدارة العمليات Business Process Management - صناعة**  
التأمين لديها المعرفة المكثفة، والعمليات اليدوية المعقدة والتي تكون عرضة للتغيرات في الأهداف والمعلومات البيئية والقيود. يدعم نظام إدارة العمليات (BPM) لشركة تأمين دورة حياة العملية عبر سلسلة القيمة بأكملها - بما في ذلك تحديد العملية، والتعريف، والتصميم والتنفيذ والمتابعة. وهكذا، يحقق المؤمنون الكفاءة التشغيلية من خلال بناء مستودع للمعرفة من عمليات الأعمال وجعله متاحا بسهولة لقادة الأعمال، مما يعمل على تمكينهم من تصور واكتساب التدريب العملي على التحكم من أجل تحسين نتائج أداء أعمالهم. بعض المناطق التي تتناسب تطبيق BPM تشمل تبسيط عمليات معالجة المطالبات، والأعمال الجديدة للاكتتاب وحساب التكاليف.

### مخزون المهارات وخبراء الموضوع Skills Inventories and Subject Experts

وهي قواعد بيانات على الانترنت تحتوي على معلومات حول "من هو الذي....." و "من يدري ما....." وهي وسيلة للعثور على الخبرة من الأفراد في جميع أنحاء الشركة والذين بخلاف ذلك لن يتعلموا أبدا ما يعرف بعضهم البعض. كما هو الحال مع قواعد بيانات أفضل الممارسات ، قواعد بيانات الخبراء للشركات يمكن أن تكون مفيدة للغاية إذا تم تصميمها وإدارتها بشكل صحيح، خصوصا للشركات التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمالة مثل شركات التأمين.

### المجتمعات الافتراضية Virtual Communities

تدعم المجتمعات الافتراضية مع مجموعة من القدرات بما في ذلك النشرات الالكترونية والمناقشات، وعقد مؤتمرات عن طريق الكمبيوتر.

وهي تعتبر مفهوم هام للربط بالسوق. وتعمل المزيد والمزيد من الشركات على خلق بيئة الإنترنت التي تسهل الاتصال والتفاعل مع عملائها الحاليين والمحتملين والموردين. جانبا هاما من جوانب الاتصال إلى المجتمع الافتراضي هو توفير المعرفة للمجتمع فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وكيفية استخدامها على نحو فعال، وجمع المعرفة من المجتمع حول احتياجاتهم وسلوكياتهم. [Hackett, 2000]

### خطوة ٧: تحديث المعرفة

#### Step 7: Knowledge Updating

يجب أن يتم تعيين مسئول عن قواعد البيانات لتحديثها باستمرار كلما تم توظيف عاملين وموظفين جدد أو عندما يترك الموظفون الحاليين المنظمة أو ينقلوا داخل المنظمة.

ومن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به من المعرفة. وقد أقرح (Duffy, 2000:64) وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة - خاملة - أرشيف. وحيث أن المعرفة عرضة للاستتساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين.

فتحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة. ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. إن المحافظة على المعرفة

مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

### خطوة ٨: قياس شركة التأمين لقدرتها على تطبيق إستراتيجية

#### إدارة المعرفة

### Measuring the Capability of Insurance Company to Appling Knowledge Management Strategy

بعد أن تنفذ شركة التأمين الخطوات السبع السابقة لإستراتيجية إدارة المعرفة، فإن الخطوة التالية التي يجب أن تجربها الشركة هي أن تقيس قدرتها على تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة.

طور [Arthur Andersen,2001] بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (Quality & The American Productivity Center) أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كالاتي:

س١ - هل تقوم المنظمة برفع مستوى المعرفة لديها بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟

س٢ - هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟

س٣ - هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟

س٤ - هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة؟

س٥ - هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟

س٦ - هل تقيس المنظمة وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟

س٧ - هل المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

س٨ - هل تحدد المنظمة بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على إنفراد؟

س٩ - هل الترقيات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟

س١٠ - هل تعيد المؤسسة المنظمة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟

ويتم إعطاء درجة للإجابة كما يلي

مطلقاً (٠) - نادراً (١) - أحياناً (٢) - معظم الأوقات (٣) - في جميع الأوقات (٤).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين

الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

- ١ - ٩ نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز.
- نقطة : المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.
- نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة.
- نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

### خامسا: معوقات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة

## The Obstacles of Applying Knowledge Management Strategy

أشار [Coakes, 2003] إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
  - عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
  - الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
  - الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
  - الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
  - الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
  - الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
  - الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.
- ويرى [Thierauf,2003] أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة هي:
- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
  - قد يجري تزويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات

متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد [Sveiby & Lloyd, 2001] أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. ويشير [يوسف ، ٢٠٠٤] إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذياً وبطيئاً.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفاً.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.



### الخلاصة والتوصيات:

لقد أصبحت المعرفة موردا من الموارد الاقتصادية الرئيسية والمصدر الأساسي للميزة التنافسية. وبموجب ذلك تعتبر المعرفة موردا بالغ الأهمية في قطاع التأمين. وإدارة المعرفة الفعالة هي أمر ضروري لنجاح المنظمات المعاصرة.

استعرض هذا البحث خطوات تطبيق إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة في شركات التأمين. فيتم تقييم قدرة الشركة على تطبيق إدارة المعرفة بناء على استخدام إستراتيجية سليمة متوافقة مع الإستراتيجية العامة للشركة.

إن شركات التأمين ستحقق العديد من المميزات من تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة منها توفير الوقت، زيادة مشاركة الموظفين، تحسين الاتصال، الحد من الزمن المستغرق في حل المشكلات، خدمة العملاء بشكل أفضل. تخفيض التكاليف، زيادة المبيعات تقليل عدد الموظفين، وارتفاع الربحية.

عند تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تحدد شركة التأمين المشاكل الرئيسية التي تسعى الشركة لحلها من أجل تحقيق أهدافها. وبجرد أن تحدد المنظمة أهدافها فإنه يجب تشكيل فريق لإدارة المعرفة والبدء في ممارسة مهامه.

تلعب التكنولوجيا تلعب دورا هاما في تمكين منهجيات إدارة المعرفة والعمليات. يمكن استخدام حزم التطبيقات التي تساعد مؤسسات التأمين على تحقيق خلق المعرفة، والتخزين، والتوزيع والأهم من ذلك، تطبيق المعرفة. يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة قابل للفتح، والتخصيص، وقابل للقياس، وآمن.

العوامل البشرية لا تقل أهمية عن العوامل التقنية فمن الضروري تحفيز الناس على المساهمة وإدارة وتبادل المعارف.

توجد بعض العقبات التي تعوق تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة منها عدم دعم الإدارة العليا في الشركات والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها، وعدم وجود ثقافة التشارك في المعرفة.

أما أهم توصيات البحث فهي كما يلي:

١- أن تتبنى الإدارات العليا لشركات التأمين الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

٢- أن تعمل شركات التأمين على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

٣- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية

٤- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة. وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمة.

٥- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك الشركات.

٦- السعي إلى تطوير وسائل الاتصال الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

٧- أن تتبادل شركات التأمين المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الأكلبي، علي ذيب (2008) "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، الرياض.
٢. الزيادات، محمد عواد (2008) "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. نجم، عبود نجم (2005) "إدارة المعرفة: المفاهيم الإستراتيجية والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. يوسف، عبدالستار حسين (2005) "دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال"، الإداري، السنة (٢٧)، العدد (١٠٣)، ديسمبر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Allan, G. (2003) "A critique of using grounded theory as a research method", Electronic Journal of Business Research Methods, Vol. 2, No. 1, pp. 1-10.
- 2- Allee, V.(2000) "Knowledge Networks and Communities of Practice", OD Practitioner.  
[www.vernaallee.com/.../VAA-KnowledgeNetworksAnd](http://www.vernaallee.com/.../VAA-KnowledgeNetworksAnd)
- 3- Andersen, Arthur and American Productivity & Quality Center (2001), " The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)", <http://www.apqc.org/km/>
- 4- Babu ,Mohan and Prashant Bhide (2012) "How can Insurance Organizations cash in on Knowledge Management? Focus on Technology Platforms", Knowledge Mgmt Focus, THE MALAYSIAN INSURANCE INSTITUTE.
- 5- Barnes, Stuart (ed.) (2002):Knowledge Management systems: Theory and Practice , London, Thomson Learning.

- 6- Coakes, Elayne (ed.) (2003), "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", U.S.A., Idea Group Publishing.
- 7- Darling, M. S. (1996) , "Building The Knowledge Organization", Business Quarterly , Vol. 61. Issue.2.
- 8- Dataware Technologies, Inc. (1998) "Seven Steps to Implementing Knowledge Management in Your Organization",  
[www.systems-thinking.org/kmgmt/km7steps.pdf](http://www.systems-thinking.org/kmgmt/km7steps.pdf)
- 9- Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 10-Gold, A.H., A. Malhotra and A.H. Segars, 2001, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", Journal of Management Information Systems 18, 185-214.
- 11-Gurteen, D. (1999, February). Creating a Knowledge Sharing Culture. Retrieved June 16, 2006. from <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/FD35AF9606901C42802567C70068CBF5/>
- 12-Hackett , Brian (2000) "Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn", The Conference Board, Inc. [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)
- 13-Hamidreza Alipour, Karim Davabi, Zahra Mehrabi and Masoumeh Moshtaghi (2010), " The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage: A case study of Iran Alborze Insurance Company in Western Mazandaran", African Journal of Business Management Vol. 4(7), pp. 1346-1350.
- 14-Harris, J. and A. Henderson, " a Better Mythology for System Design, " Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems ( New York: ACM Press, 1999 , pp. 88 – 95 ).
- 15-Horwitch, M. and R. Armacost, 2002, "Helping Knowledge Management Be All It Can Be", The Journal of Business Strategy 23, 26-31.
- 16-Huang , Li-Su (2007) "Factors Affecting the Adoption and Practice of Knowledge Management in the Life Insurance Industry in Taiwan", Doctoral thesis , University of Technology, Taiwan.
- 17-Huang ,Li-Su and Cheng-Po Lai (2010)" Applying Knowledge Management in the Life Insurance Industry

- Evidence from Taiwan", International Research Journal of Finance and Economics, ISSN 1450-2887 Issue 48, pp. 115-127.
- 18-Lucier, Charles, and Janet Torsiliari (1997), Why Knowledge Fail: a CEOs Guid to Managing, strategy and Business 4th Quarter, No9.
- 19- Mac Sweeney, Greg (2002), " The Knowledge Management Payback " Insurance Tech, [www.insurancetech.com](http://www.insurancetech.com)
- 20-Najafi, Mehrnoosh (2012)" Developing Structural Equation Model of Knowledge Based Competitive Factors In Insurance Industry ", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 4, No 3, pp. 430-440.
- 21-Pusaksrikit, Paween (2006)," How does Knowledge Management improve the Service Industry? "
- 22-Stettner, Morey (2000) : Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.
- 23-Stuart, Anne (1996), “5 Uneasy Pieces, Part 2, Knowledge Management,” CIO Magazine.
- 24-Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, Managing Knowledge (London: Bloomsbury, 2001).
- 25-Thierauf, Robert, Knowledge management Systems for Business (Westport: Quorum Books, 2003).
- 26-von Krogh, G., K. Ichijo and I. Nonaka, 2000, “Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation”, Oxford University Press, New York.
- 27-Wenig, R. G. (1996) "Knowledge Management Forum", Newman, B. D (ed). [http://www.km-forum.org/what\\_is.htm](http://www.km-forum.org/what_is.htm)
- 28-Wiig, K. M. (1997) "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" , Expert Systems with Applications, 13, 1, 1-14.

- 29- Wulff , Gunilla and Reima Suomi (2003)" Building a Knowledge Sharing Company - Evidence From the Finnish Insurance Industry ", Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 30- Wu, J.-H. and Y.-M. Wang, 2006, "Measuring KMS Success: A Respecification of the Delone and McLean's Model", Information and Management 43, 728-739.