

MISSION: IMPOSSIBLE

اشكالية مصطلح إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة مصطلح ملتبس وغير واضح للكثيرين، لسبب أساسي يتعلق بطبيعة المعرفة وخصائصها
- يرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من وصف إدارة المعرفة، نظرا لدلالات المصطلح على وجود نشاط تبادلي Inter-activity بين عدة أطراف من خلال المشاركة بالمعرفة.
- ويرى Sveiby 2001 أن هذا المصطلح "مغلوط"، فلا يمكن إدارة "المعرفة" و يقترح أن مصطلحات مثل التركيز المعرفي Knowledge Focus أو خلق المعرفة Knowledge Creation أفضل، باعتبارها على الأقل تشير إلى العقل إذ أن المعرفة نشاط عقلي وليست شيئا an object، إنها تعتمد على بصيرة إنسانية، ولا يمكن إدارتها.
- يرى البعض أن المعرفة عندما تكون سببية أي معرفة ماذا () know what فهي معلومات وتدار من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف () know how فهي تكون سياق عمليات وعلاقات، ولذلك فإن المعرفة تكون في الأفراد ذوي المعرفة. فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون ماذا يفعلون معها وهي المعرفة الأهم. ومن هنا تتداخل إدارة المعرفة مع إدارة الأفراد، إلى الحد الذي جعل بيتر دركر P.Drucker يقول ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما "إدارة أفراد ذوي المعرفة"

"Knowledge management is a fancy term for a simple idea."

You're managing data, documents, and people efforts." ~ Bill Gates



- من جهة أخرى يشير ويج Wiig أن مصطلح "إدارة" يشير إلى أن "شيئاً ما" تجب إدارته وأن "شيئاً ما" يتوقع أن يكون هدفاً، والهدف غالباً ما يكون محسوساً وملاحظاً، وبالرغم من أنه لا يمكن ملاحظة المعرفة إلا أنه يمكن قياسها؛ حيث أن المعرفة قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل المؤسسات المعتمدة على المعرفة.
- بل يرى كثيرون أن "المعرفة مميزات و خصائص تؤهلها لأن تكون موجودا محاسبيا" فإن كانت كذلك فلا شك أنه يمكن إدارتها.
- إن تكامل إدارة المعرفة وأدوات قياسها هو الذي سيقود عمليات إدارة المعرفة ويمكنها من التحول لصالح نجاح الأعمال وتكامل حلول مشاكلها على المدى الطويل، إذ أن المعارف الجديدة سوف تمكن المنظمات من التحول من الجمود إلى الحركة الدائبة نحو البقاء والاستكشاف والنمو وهو هدف الأعمال الحقيقي.
- لقد أشار ويج 1997 Wiig أنه شبيهها بما يحدث مع المفاهيم الإدارية التي أثبتت حيوية بالنسبة لبقاء المنظمات، فإن إدارة المعرفة وتطبيقاتها سيتم استيعابها بشكل تدريجي في العمل اليومي للمنظمات، وستعتبر كمنهج لإدارة القيمة أو ما يشبهها من التوجهات الاستراتيجية، وسوف تندمج و تتكامل مع التطبيقات الأخرى على أن تكون مستقلة بذاتها. بالتالي فإن التوقعات تشير أن إدارة المعرفة ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة، بل إن المنظمات ستتمكن من حساب أصولها الفكرية بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة.

مفهوم إدارة المعرفة

- و يعرف كل من كابشاو و فرابولاً Capshow & Frappola إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة"
- كارلايل Carlisle 2002 "إدارة المعرفة أكثر من مجرد إدارة لأجهزة وبرمجيات وحلول المشاكل، بل تتعلق أيضا بخلق أفضل إمكانيات لاستخدام إبداع وخبرة البشر والإدارة الفعالة للعمليات الاجتماعية لتوليد واستغلال أنواع عديدة من المعارف"
- Becerra أن "مصطلح إدارة المعرفة يشير إلى تحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء الشركة عموماً على مدى القدرة على حشد الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل، وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة"

مفهوم إدارة المعرفة

- يرى شولتز و ليدنر Schultze & Leidner أنها تشمل « توليد، تمثيل، تخزين، نقل، تحويل، تطبيق، دمج وحماية المعرفة التنظيمية. الذاكرة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل التعاوني مفاهيم مرتبطة جدا بإدارة المعرفة
- إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثمرة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون
- يرى أحمد بارفيز وآخرون Ahmed Pervaiz & al. أن إدارة المعرفة ليست وظيفة أو عملية مستقلة، بل تعبر عن عملية تنظيمية متعددة الارتباطات، تهدف إلى تعزيز ومواصلة خلق المعرفة الجديدة، من خلال تعزيز رافعة التكامل الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة والإبداعية للبشر، ولا يمكن فصل إدارة المعرفة عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا عن ثقافتها وعملياتها، وبذلك فكل تلك العوامل تشكل عناصر أساسية لا يمكن فصلها عن إدارة المعرفة في مفهومها المتكامل

مداخل مفهومية لإدارة المعرفة

- 1. المدخل الاقتصادي: وينطلق من كون المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم ، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف. ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، و تعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساسا على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة ، وبالتالي فهو يركز أساسا على الذاكرة التنظيمية.
- 2. المدخل التنظيمي: ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعها الصريح والضمني و ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة، وبالتالي فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المنظمة. إذن فهذا المدخل يتعلق بالمنظمة، يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.
- 3 المدخل السلوكي: يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز هنا بالطبع على عملية تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة

مداخل مفهومية لإدارة المعرفة: تابع

• 4. المدخل الاستراتيجي

حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي . ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

• 5. مدخل تكنولوجيا ونظم المعلومات

يتعلق بالقاعدة التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة، حيث يعرف نظام إدارة المعرفة على أنه استخدام أدوات تقنية. ويهتم هذا المدخل بالمعرفة الصريحة أي القابلة للترميز في شكل معطيات وقواعد بيانات.

إدارة المعرفة لماذا الآن

1. عوامل خارجية

- إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:
- أ- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
- ب- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
- ج- زيادة حدة المنافسة: هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
- د- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، والى مجاراة عولمة الأعمال، ولذلك فإنها تطور قدراتها وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

إدارة المعرفة لماذا الآن: تابع

2. العوامل الداخلية

- أ. حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
- ب. تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات T أو إدارة المعلومات IM دورا أساسيا.
- ج. فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.
- كل تلك العوامل ساهمت بشكل كبير بدفع منظمات الأعمال نحو تبني والاهتمام بهذا النموذج الإداري الحديث نظرا لما لها من أهمية بالغة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

أهمية إدارة المعرفة للمنظمة:

دالكر K. Dalkir

- 1. على مستوى الأفراد
 - تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المنظمة، وأيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2. على مستوى جماعات الممارسة
 - تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.
- 3. على المستوى التنظيمي
 - تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها وأيضا الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة، وكذلك تخصيص الأفكار وزيادة فرص الابتكار وأخيرا بناء ذاكرة تنظيمية.

KNOWLEDGE

IS THE



TO SUCCESS

الكبيسي 2005

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

السلمي 2002

• قضية صراع المنظمة من أجل البقاء

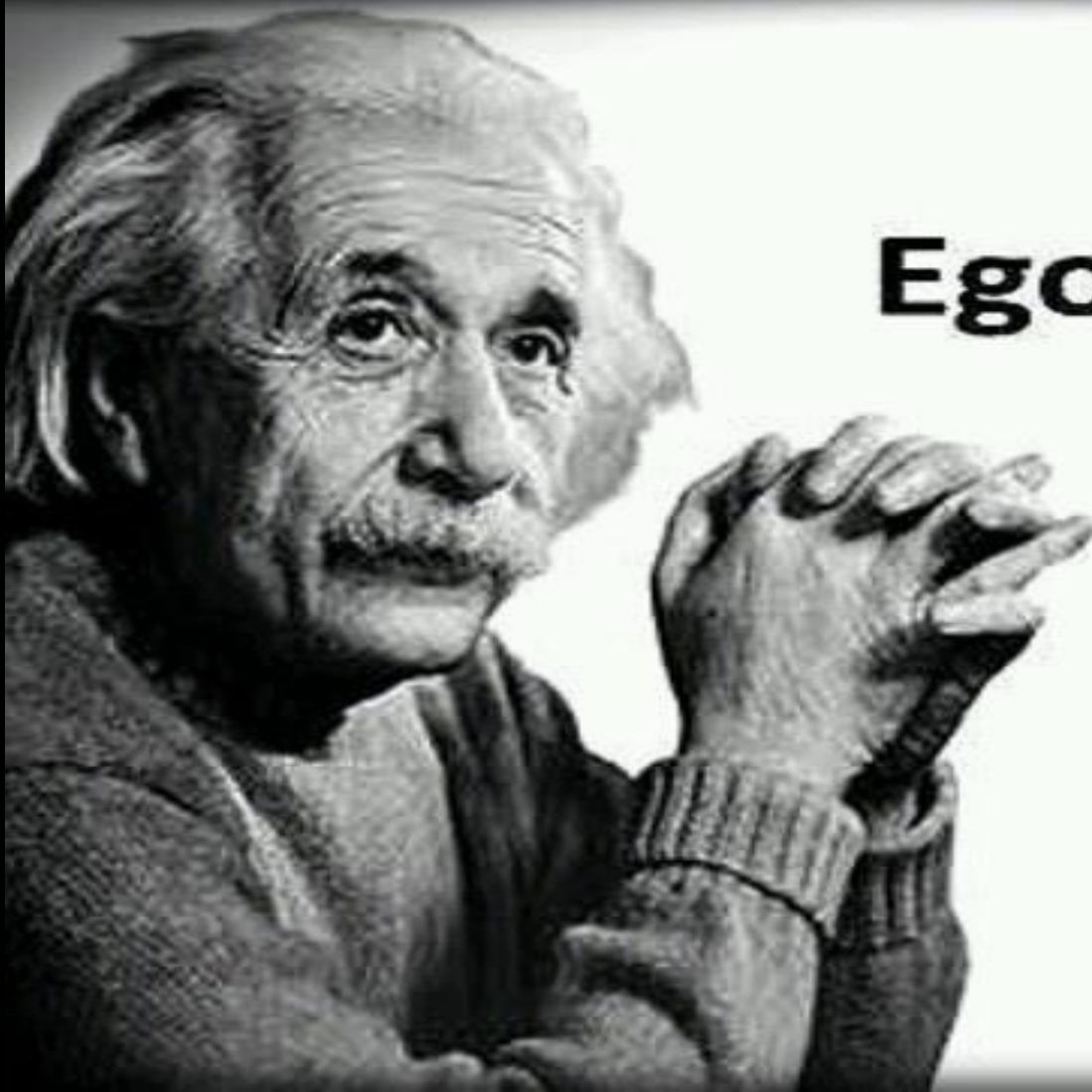
- حيث أن المعرفة المتجددة في المناخ المحيط أو المعرفة المتقدمة داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقائها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي، والتخلص من المفاهيم والأفكار المتقدمة التي تعجز عن مواكبه معطيات الظروف الجديدة، بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة بالمتغيرة باستمرار.

• قضية تنمية الفعالية التنظيمية

- يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.

• قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية

- حيث تحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفتمالات حدوث تلك المتغيرات.



$$\text{Ego} = \frac{1}{\text{Knowledge}}$$

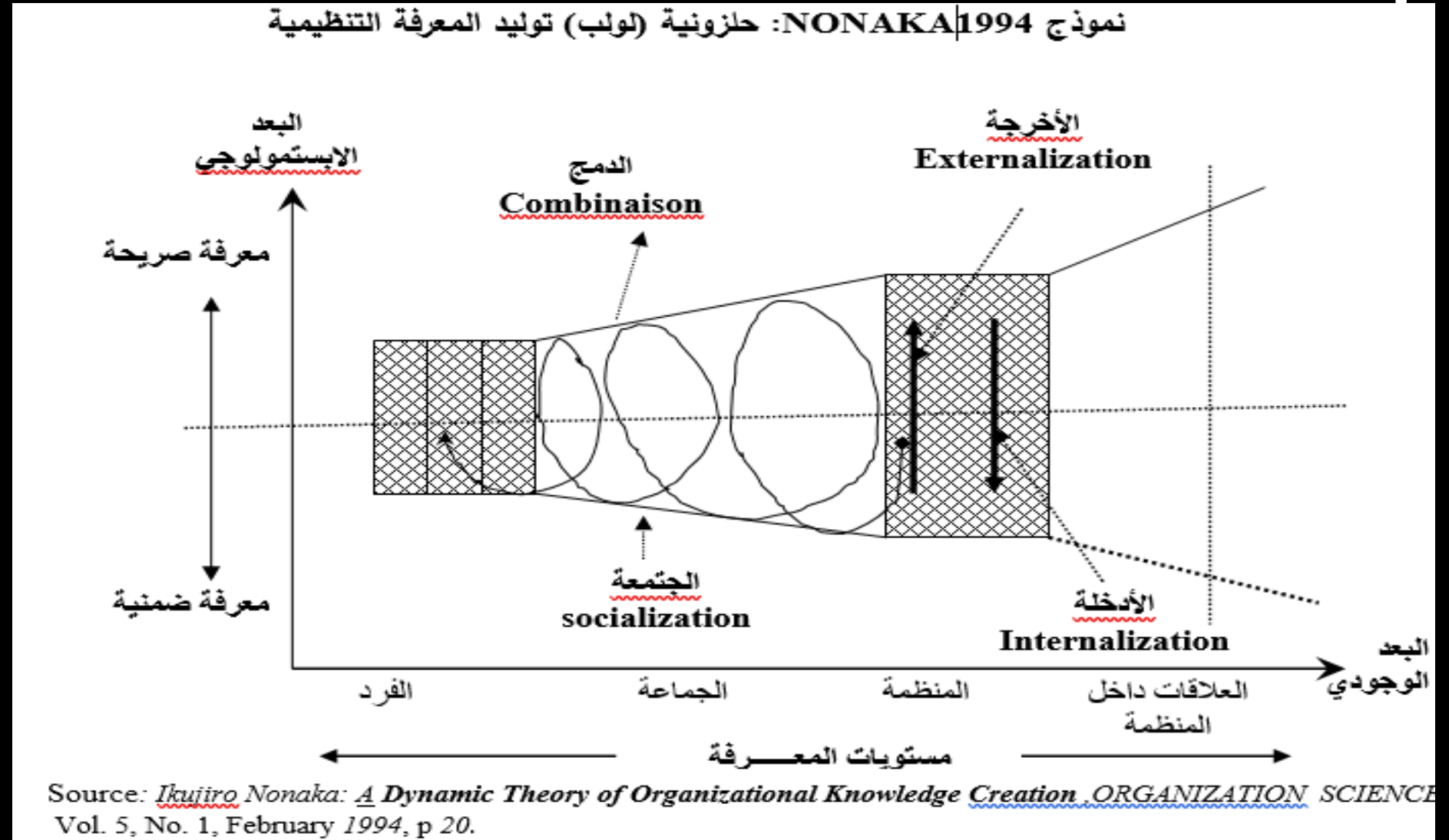
*"More the Knowledge
Lesser the Ego,
Lesser the Knowledge
More the Ego..."*

-Albert Einstein.

عمليات إدارة المعرفة

أولاً: توليد أو إنشاء المعرفة

- ويعتبر نموذج نوناكا رائداً في تفسير عملية توليد المعرفة والشكل التالي يمثل ما يسمى بلولب توليد المعرفة التنظيمية.



• أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل (Interaction) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

• 1. الجتمعة أو المشاركة Socialization

• تبدأ حلزونية خلق المعرفة بهذه العملية التي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المنظمة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية والتعليم الموجه والتقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

• 2. الأخرجة أو الإظهار Externalization

• المرحلة الثانية وتتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.

• 3. الدمج أو التجميع Combination

• وهي المرحلة الثالثة وتتضمن التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها كلما كان ذلك ممكناً.

• 4. الأذخلة أو الاستيعاب Internalization

• وهي المرحلة الأخيرة التي تعني التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.



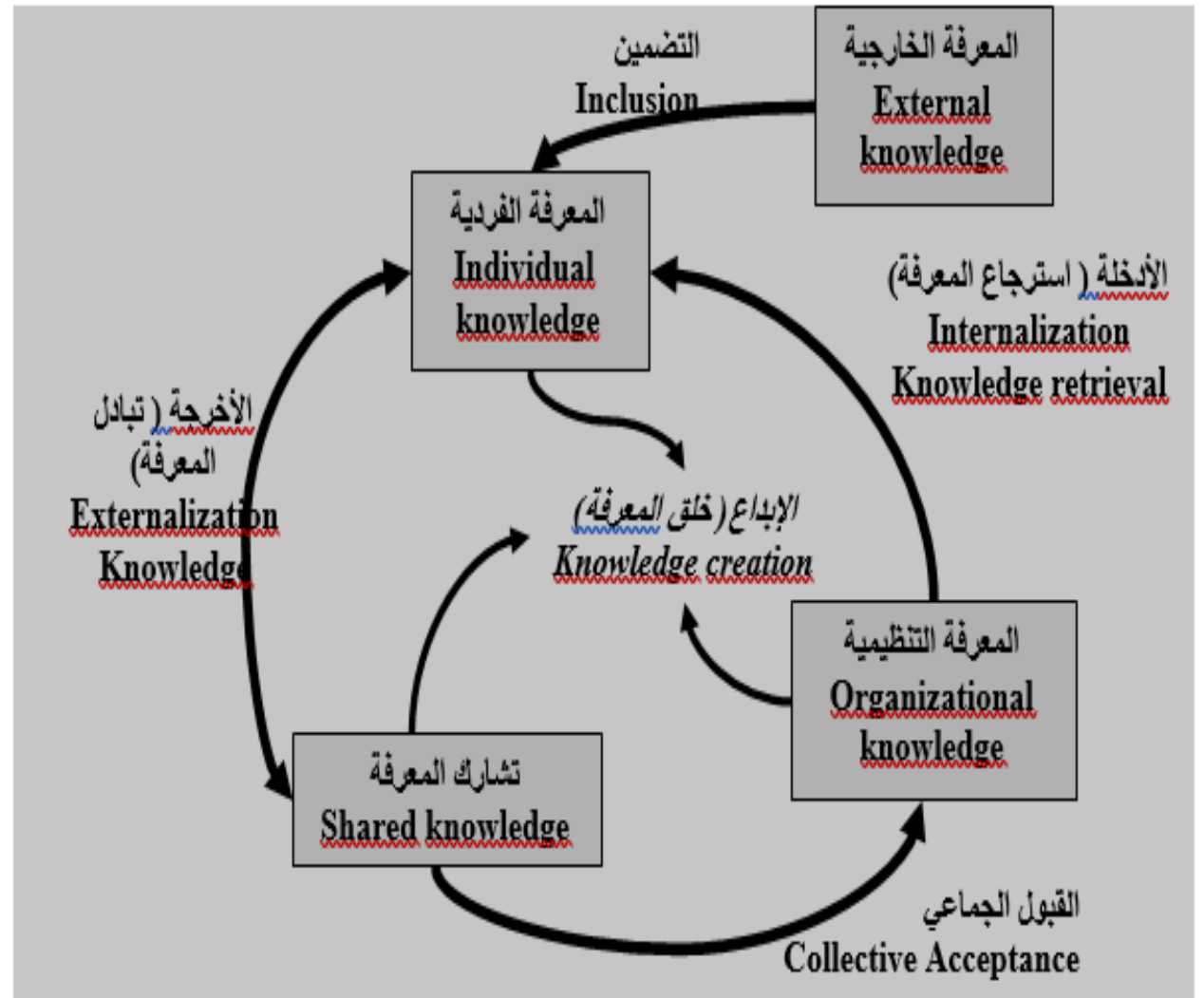
- بعض الانتقادات لنموذج نوناكا:
 - - يركز هذا النموذج بشكل كامل على الجوانب الثقافية والسلوكية فقط؛
 - - يعتمد على خبرة الشركات اليابانية، التي تختلف في نمط عملها وهيكلها وثقافتها على الشركات الغربية مثلاً؛
 - - يركز النموذج على توليد وتحويل المعرفة، لكن الكثيرين يرون أن استخدام المعرفة هو من يمكّن المنظمات من استحواد واستدامة الميزة التنافسية، حيث أن التطبيق هو من يضيف القيمة للمعرفة التي تم إبداعها أو مشاركتها.

ثانياً: مشاركة المعرفة

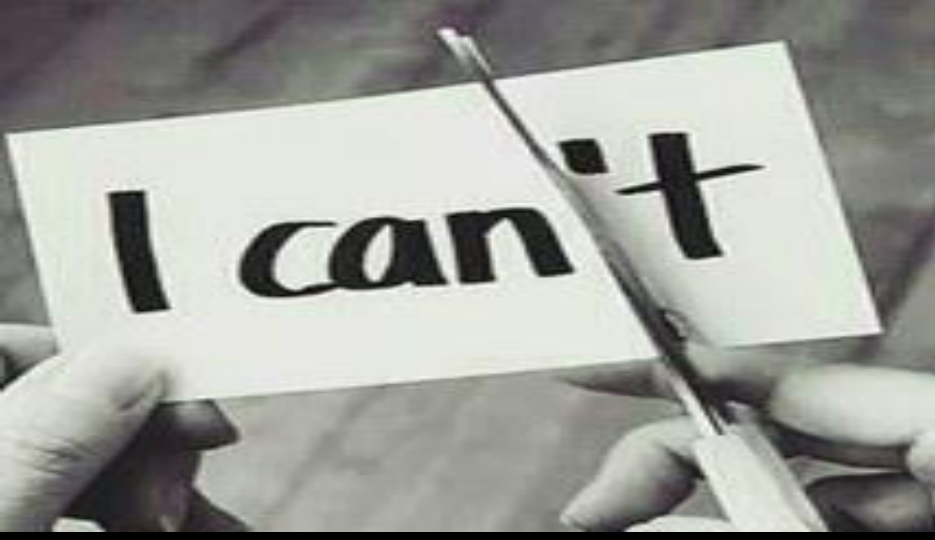
- كما رأينا في حلزونية المعرفة لنوناكا فإن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.
- وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة



دورة مشاركة المعرفة knowledge-sharing cycle

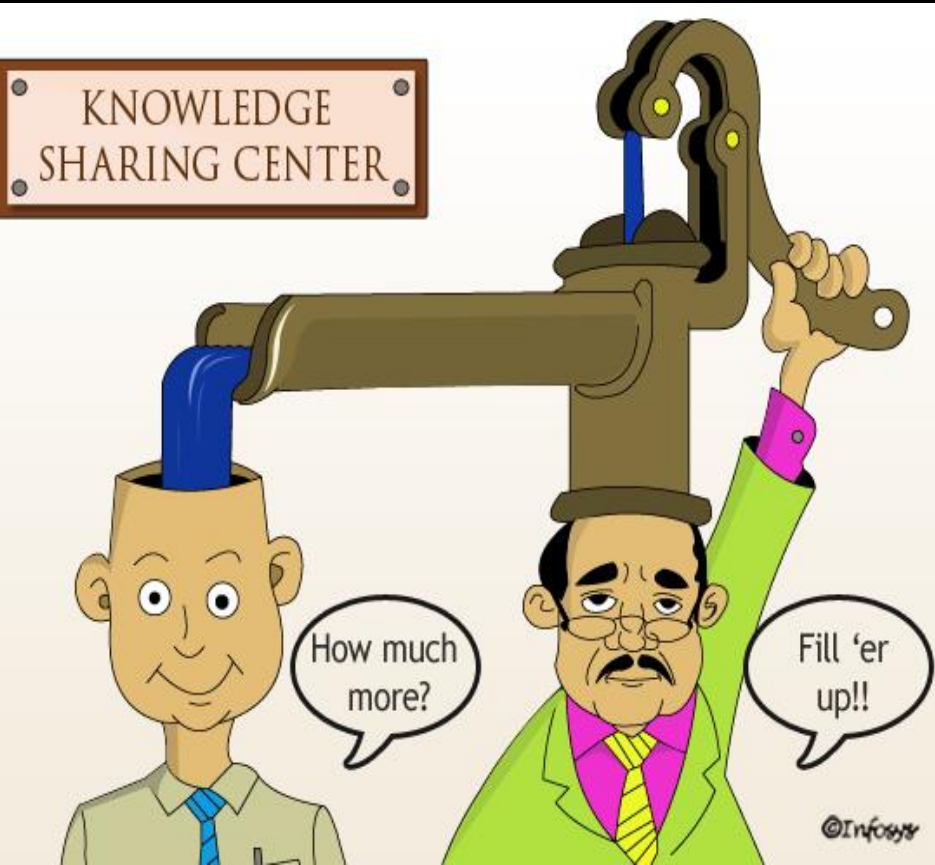


- من خلال الشكل فإنه تتم أخرجة المعرفة الفردية من خلال التبادل لتصبح متاحة ومن ثم دمجها مع المعرفة التنظيمية لتصير ذات قبول جماعي **Collective Acceptance**، أي تصبح المعرفة مقبولة جماعيا كأنها معرفة تنظيمية وبالتالي تتم أدخلة هذه المعارف التنظيمية إلى أفراد المنظمة من جديد، كذلك فإن أشكال المشاركة بالمعرفة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات، فالتعلم على مستوى المنظمة يكون فقط عندما تعامل المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية، وتصبح هذه الأخيرة مقبولة ومستخدمه جماعيا، وبالتالي يصير القبول الجماعي للمعرفة هنا ذا أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة.



• إن أساليب التدريب والحوار مثلا تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

• ويعتبر الكثيرون أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا ومصدرا للميزة والتميز، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن "المعرفة قوة"، بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة. فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.



ثالثاً: تطبيق المعرفة

- يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها
- ويبين بافر و سوتن **Peffer & Sutton 1999** أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ، فإذا فعلت الشركة ذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف
- وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيراً من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلاً من القيام بالأعمال والتطبيق

رابعاً: تخزين المعرفة

- تشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوايد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم .
- - ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح , وبالطريقة الصحيحة , وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل , الامر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.
- - ان المعرفة قابلة للتلف و التقادم , وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لاحد ان يحتكر المعرفة , وينبغي على الافراد و الشركات ان يجددو معرفتهم , بها.
- - و اشار (Duffy) ان التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وان التدريب و الحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية . وانطلاقا مما ذكره Duffy فإن على المهندس المعرفة مراقبة و ملاحظة العمال الأكثر مهارة و إبداع في أداء أعمالهم أي القيام بعمليات إحصائية لكافة العمال لإحصاء الأفراد الأكثر إبداع و مهارة.

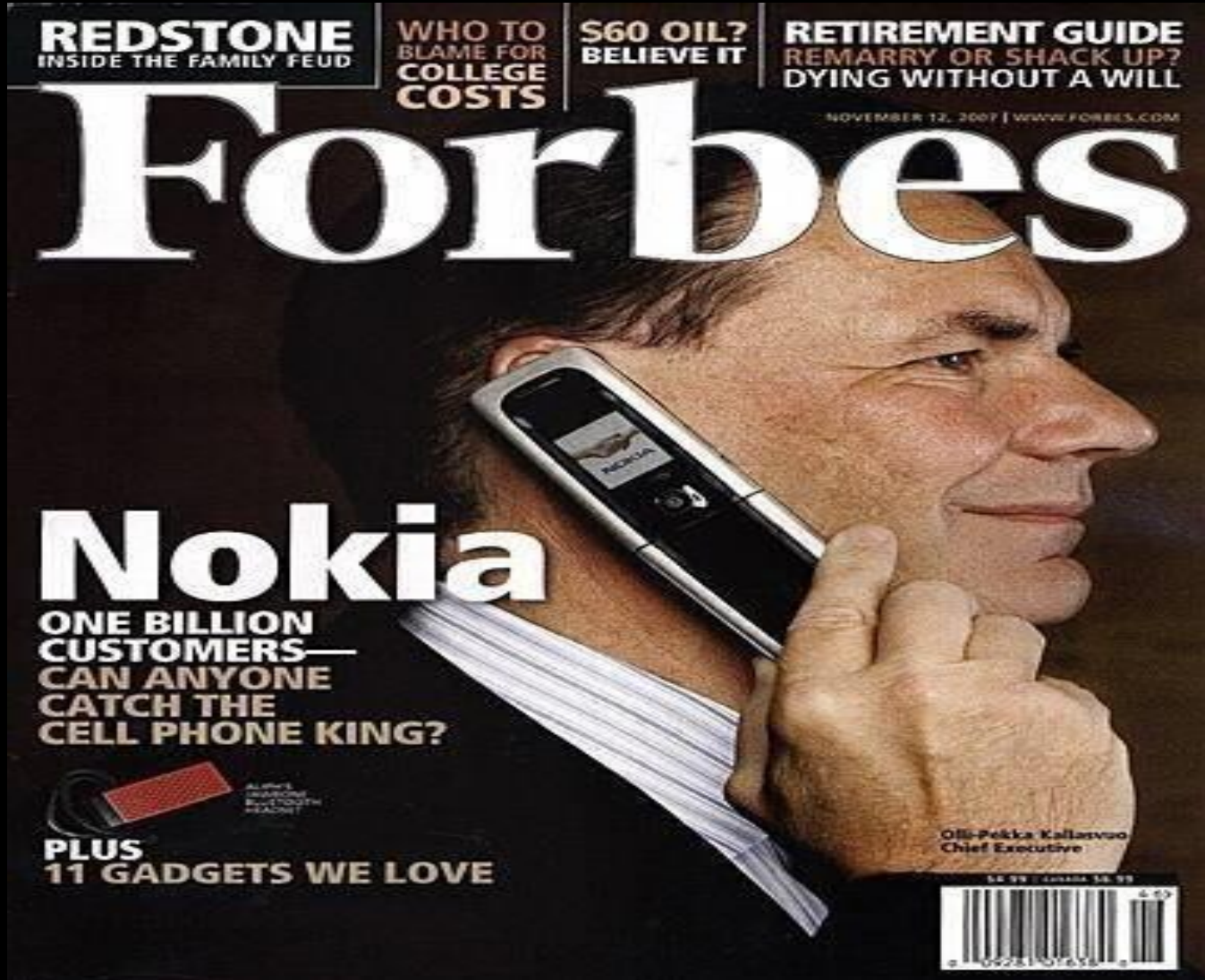
1960 سنة 10Mb



فلاش درايف 1 تيرا في 2016



NOKIA قصة غرور معرفي



سؤال: هل تعرف الشركات ما تعرفه حقا؟

“ If HP knew what HP knows, we would be three times as profitable.

Lew Platt
Former CEO of Hewlett-Packard



بيتر دركر والعمل المعرفي....

"SUCCESS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY COMES TO THOSE WHO KNOW THEMSELVES—THEIR STRENGTHS, THEIR VALUES, AND HOW THEY BEST PERFORM."

- Peter Drucker

- يقول بيتر دراكر :
- إن حجم العمل البشري المطلوب لإنتاج وحدة إضافية من المخرجات الإنتاجية بدأ ينخفض بنسبة 1% سنويا منذ بداية 1900 ذلك أن الماكينات أصبحت محل القوى العضلية.
- بعد الحرب العالمية الثانية فإن حجم المواد الخام المطلوبة لزيادة المخرجات الإنتاجية وحدة إضافية بدأ يقل عند 1% سنويا.
- منذ بداية 1950 بدأت الطاقة الإنتاجية المطلوبة لإنتاج وحدة إضافية في انخفاض عند نفس المعدل .
- زاد حجم العمالة المتعلمة خلال القرن العشرين عند نفس النسبة السابقة 1% .

نماذج لتطبيق إدارة المعرفة

• نموذج جاتر **A. Jetter 2006** لإدارة المعرفة

• في هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تتم على ثلاثة مستويات

إدارة المعرفة استراتيجيا

• في هذا المستوى تتعلق إدارة المعرفة بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية **knowledge architecture** هذه الأخيرة تتضمن رؤية حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة مستقبلا لتحقيق القيمة للعملاء، أي ما هي المعرفة والمعلومات المطلوبة في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، وأيضا الاستخدام الفعال لها؛ وهذا يعني أن خطط وسياسات المعرفة والمعلومات يجب أن تتماشى مع طموحات المنظمة وأيضا مع تغيرات البيئة في هذا المستوى يتم تقييم المعرفة على أساس أهميتها الإستراتيجية، وأيضا إعطاء الكفاءات أهمية عالية، كذلك سياسة الرقابة على المعرفة الواجب اتخاذها ضد أي أشكال التقليد أو السرقة

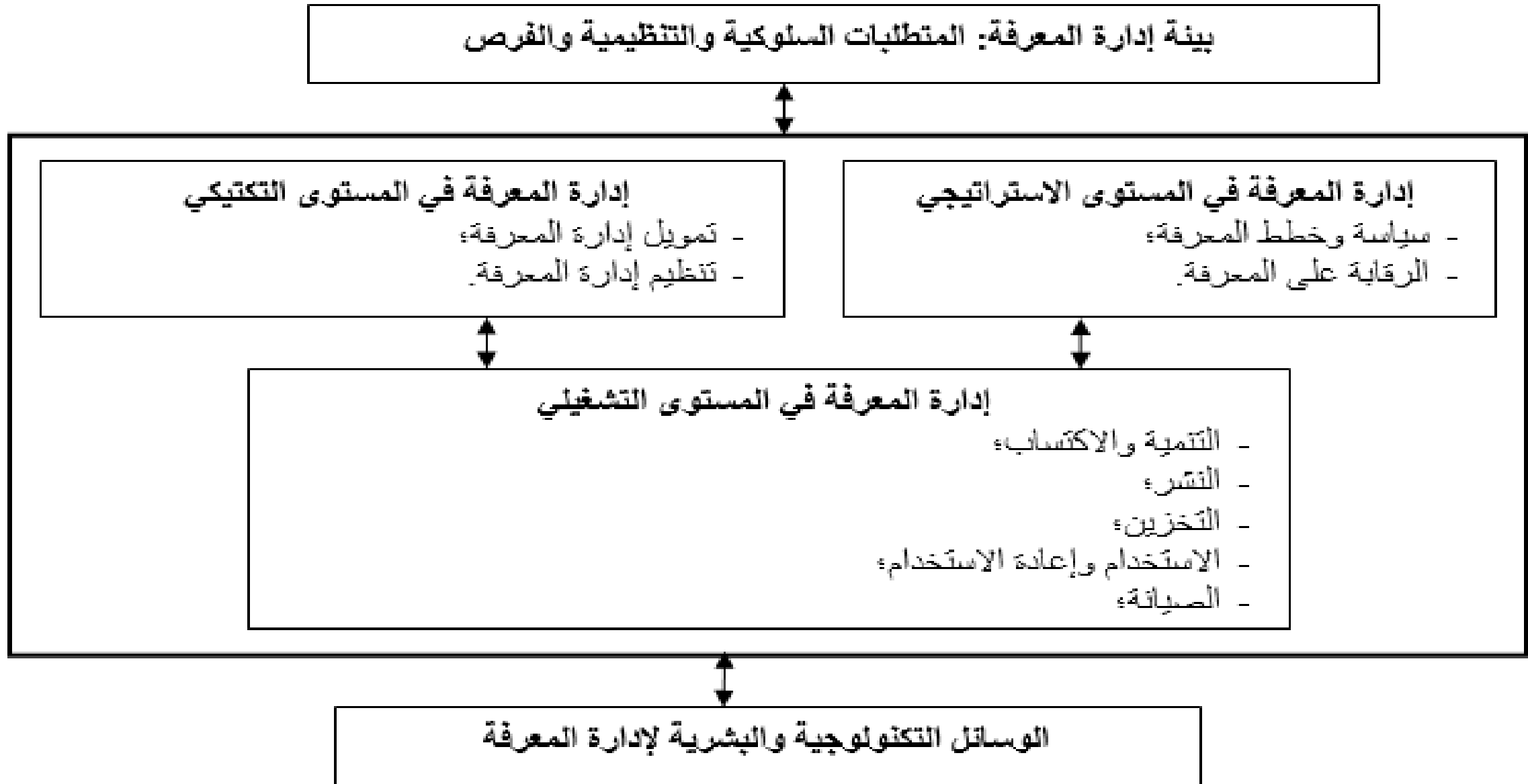
إدارة المعرفة تكتيكيا

• يتعلق الأمر هنا بوضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة من حيث المسؤوليات والإجراءات والوسائل (التحفيز والتمويل) ، وهذا يتضمن تنظيم وتمويل وإعداد الميزانيات التي تتطلبها مبادرات إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة تشغيليا

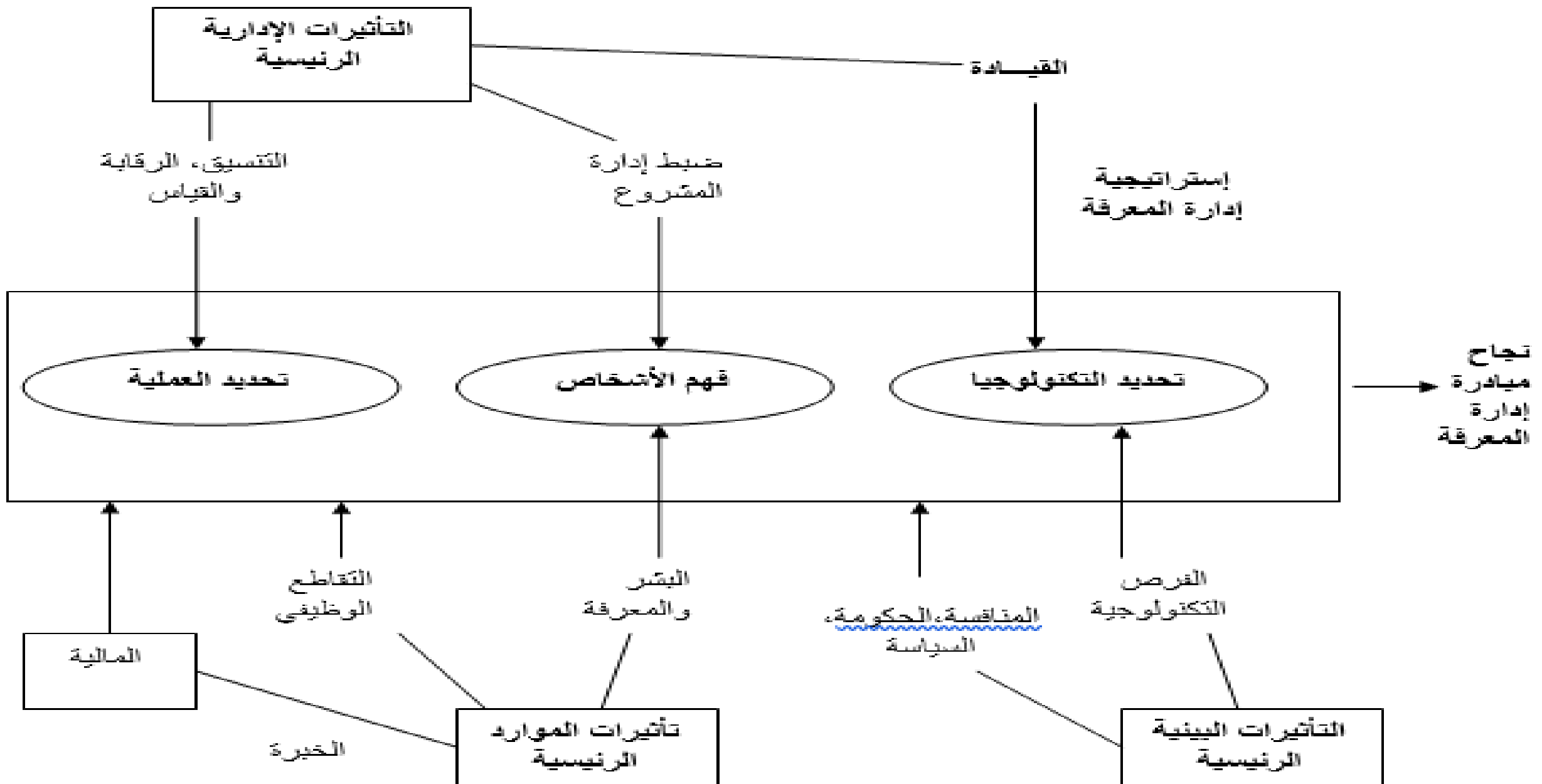
• إدارة المعرفة في هذا المستوى تتضمن أن الوسائل المحددة لتطوير، تخزين، نشر، استخدام (إعادة استخدام) وضبط المعارف والمعلومات، تكون متمشية مع الخطوط الإستراتيجية والتكتيكية المرسومة.

نموذج A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة



نموذج ماسي وآخرون 2002 MASSEY & AL لنجاح إدارة المعرفة

- قدم من قبل Massey, Montoya-Weiss, and O'Driscoll 2002 حيث أن نجاح إدارة المعرفة حسب هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة، مستخدمي المعرفة وكيفية استخدامها، و حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي، وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، إذ أن إدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد فإنها تتضمن تغييرات تشمل كافة نواحي المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وكذا السلوكيات الممارسات الإدارية، ويمكن اعتبار هذا النموذج مساهمة هامة في فهم متطلبات إدارة المعرفة وكذلك العوامل التي تؤثر فيها، وقد قدم الباحثون الشكل التالي ليعبر على النموذج الذي اقترحوه:



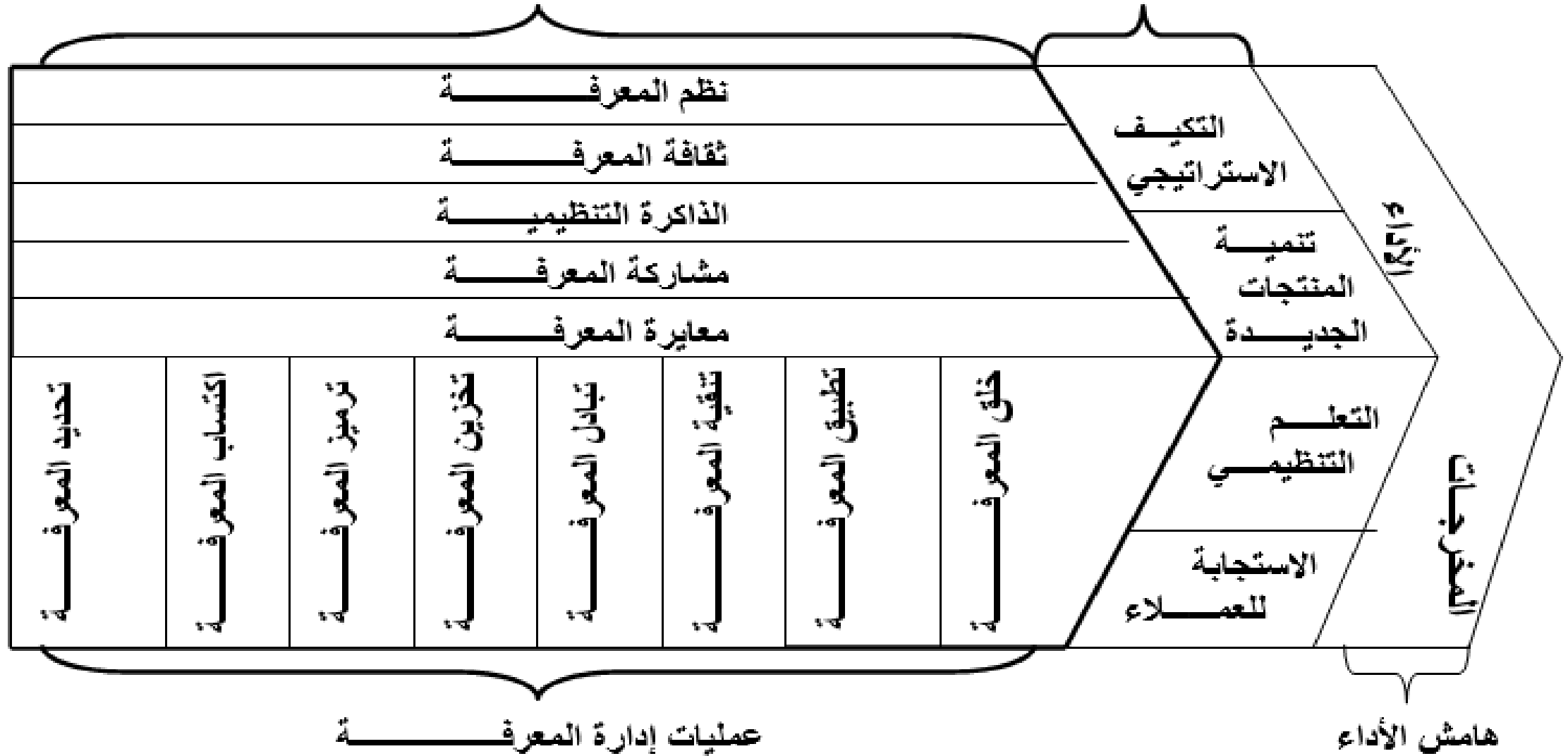
نموذج سلسلة قيمة المعرفة

- بالاعتماد على النموذج القيمة الذي قدمه مايكل بورتر سنة 1985 في كتابه المشهور الميزة التنافسية، قدم وانج و احمد بارفيز Wang & Ahmed نظرة مشابهة لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة" . knowledge value chain هذا النموذج :
- بحيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، بتوفر العديد من إمكانات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة Knowledge Benchmarking، وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة التي ذكرناها سابقا. يعد هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف إستراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية.

ممكنات إدارة المعرفة

KM Enablers

القدرات التنظيمية



Source: Wang C.L & Ahmed P.K, "The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network", Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P 322.

الصعوبات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة

- الصعوبة المرتبطة بحدثة نظام ادارة المعرفة وكونه في مرحلة التجربة والنشأة
- إدارة المعرفة مرتبطة أكثر بجوانب الثقافة التنظيمية، ومن هنا يزيد التعقيد المرتبط بها.
- الصعوبات القانونية المرتبطة بتجديد اصل الملكية الفكرية للمعرفة وذلك نظرا لطبيعة هذه الأخيرة -كمحصلة لجهود يمكن أن تشارك فيها أطراف مختلفة .
- الطابع الظرفي للمعلومة الذي يجب مراعاته عند استخدامها في ظروف مغايرة .
- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة بحيث يمكن استخدامه دون إفراغها من ظروفها الخاصة أو تحيينها بما يتناسب والظروف الجديدة .
- نقص أو عدم وجود الحافز لدى المسيرين في اعتماد هذا النظام خاصة مع تعارضه مع الثقافة التنظيمية لبعضهم بفعل حدائته .

الخصائص الرئيسية للمنظمة المعرفية

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية،
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه؛ ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛

الخصائص الرئيسية للمنظمة المعرفية: تابع

- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، كفاءة عمليات تبادل ، تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة ، اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة.
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تنظيمية تقل فيها المستويات التنظيمية؛
- جعل المعرفة مؤشراً على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
❖ اتخاذ القرار	- على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العملي
❖ تخطيط وتسيير العمليات	- على أساس التجربة والخطأ	- على أساس البحث والتطوير
❖ الثروة الحقيقية	- هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
❖ أفضل الاستثمارات	- بناء القدرات و الأصول المادية للمؤسسة	- بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
❖ تقويم الأفراد	- على أساس المهارات و القدرات العلمية	- على أساس المعرفة
❖ نجاح المؤسسة	- مظهره التراكم الرأسمالي	- مظهره التراكم المعرفي
❖ مصدر السلطة	- الموقع التنظيمي	- المعرفة
❖ أصحاب السلطة	- شاغلي المناصب العليا	- أصحاب المعرفة
❖ أساس التنظيم	- المهام،العلاقات الوظيفية،طبيعية العمليات	- مصادر و استخدامات المعرفة
❖ العاملين	- هم ذوي القدرات و المهارات العلمية.	- هم من ذوي المعرفة.
❖ القيمة المضافة	- مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	- مصدرها الأنشطة المعرفية.
❖ بناء القدرات التنافسية	- على اساس تخفيض التكاليف.	- على اساس الابتكارات

المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي.

أخطاء في إدارة المعرفة

- في دراسة أعدّها باحثان Sutton et Feffer عرفا بمشاركتهما في أكثر من 100 برنامج حول إدارة المعرفة توصلا من خلالها إلى اكتشاف العديد من الأخطاء :
- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تداولها بين العاملين دون أن يتفقوا على المضمون أو التعريف الذي تدل عليه؛
- حرص الإدارة التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج إليها؛
- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم أو تعليلهم لها؛
- التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم؛

أخطاء في ادارة المعرفة

- - عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تداولها بين العاملين دون أن يتفقوا على المضمون أو التعريف الذي تدل عليه؛
- - حرص الإدارة التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج إليها؛
- - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم أو تعليلهم لها؛
- - التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم؛
- - عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة أو الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أو استشفافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة؛
- - التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية أو أن المنظمة تفتقر لمن يحسن توظيفها والاستفادة منها، وعندها يصبح جمعها وتخزينها ترفا وكلفة لا عائد منها؛

أخطاء في إدارة المعرفة

- - قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من قبل بنوكها المتخصصة أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير والتعليل أو البحث من قبل العاملين فيها طالما أن كلفة هذه العمليات تفوق كلفة شرائها أو الاشتراك فيها؛
- - أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها واستخلاص الدروس منها، أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه، وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال في هذه الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته؛
- - القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها؛
- - أن يحل التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرامجيات الحديثة على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة، حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإصغاء والإقناع؛
- - أن تحاول المنظمات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات حول جدوى الحصول عليها أو إرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.