

المحاضرة الثالثة

عمليات إدارة المعرفة وتحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

عمليات إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في أي عملية تساعد أي استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة السابقة وهي (أحرار أو الاستحواد على المعرفة، والاحتفاظ بها ، واستغلالها). وتتركز عادة عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير أمور ثلاثة هي:

✓ نظم الخبرة.

✓ البرمجيات.

✓ برامج تطوير المنتج (سلعة أو خدمة)

وذلك بالتأكد من خلال تفاعل حقيقي مع البيئة الداخلية للمنظمة في بحثها عن نقاط قوتها وتطويرها، ومحاولتها التقليل من أثر نقاط ضعفها والتغلب عليها، كما يشمل هذا التفاعل بيئتها الخارجية في بحثها عن الفرص وتجنبها التهديدات التي قد تفرض عليها من البيئة الخارجية قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة

تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على عاملين هما:

١. الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة.

٢. الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة.

ومن خلال هذين العاملين فقط يمكن جعل المعرفة ذات قيمة عالية.

مثال: مهندس في مصنع صمم ماكينة جديدة تمثل تطوراً نوعياً في المصانع وتحدث طفرات في الإنتاج (تمثل هذه النقطة العامل الأول) ولكي تحقق هذه المعرفة الجديدة أثرها ينبغي تقديم تسهيلات من قبل المصنع والقائمين على التصنيع لجعلها حقيقة (العامل الثاني)، وبذلك يمكن للمصنع أن يعظم الأصل المعرفي الذي سيضيف له ميزة تنافسية فور تشغيلها.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم التالي



أهمية الفرد في مجال المعرفة

تركز تطبيقات إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الألة) لعمليات إدارة المعرفة. ويلاحظ في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف على أهمية العنصر البشري حيث أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلى كل المستويات.

- ✓ فهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول للمعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم، وفوائد مباشرة للأفراد نتيجة لتمكنهم من أداء مهماتهم بطريقة أكثر سهولة.
- ✓ وهناك فوائد غير مباشرة للفرد نتيجة لإدراكه بصعوبة موقفه في حالة عدم تطور خبراته.

ومن الأمور بالغة الأهمية لفهم دوافع الأفراد عند أدائهم لعمليات إدارة المعرفة النظر في الأمور الثلاثة التالية:

- 1- دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة.
 - 2- دراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة.
 - 3- دراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواذ على المعرفة.
- فصناع المعرفة يصنعون الفوضى ويشيرون جوا من عدم القدرة على التنبؤ،
 - والقائمون على التطبيق بالتأكيد قادرون على التأثير على ما صنعة صناع المعرفة،
 - أما القائمون على تحقيق التوازن قادرون على مقاومة التغيير بحسب رؤيتهم للتغيرات الجديدة ومدى تأثير مصالحهم الشخصية بها.

تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات:

الخطوة الأولى: تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لصناعة محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.
الخطوة الثانية: تحديد محتوى وهيكّل المعرفة في المنظمة، من خلال مراجعة شكل المعرفة الضمنية المحفوظة (لدى الخبراء في كل مجال) وأيضاً المعرفة الصريحة (التوثيقات الرسمية المتوفرة بالمنظمة) وعمل قائمة بذلك .

الخطوة الثالثة: مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها اعتماداً على:

- 1- مخاطر فقد المعرفة.
- 2- قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)
- 3- تكلفة أنشطة التحسين الضرورية.

العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي .

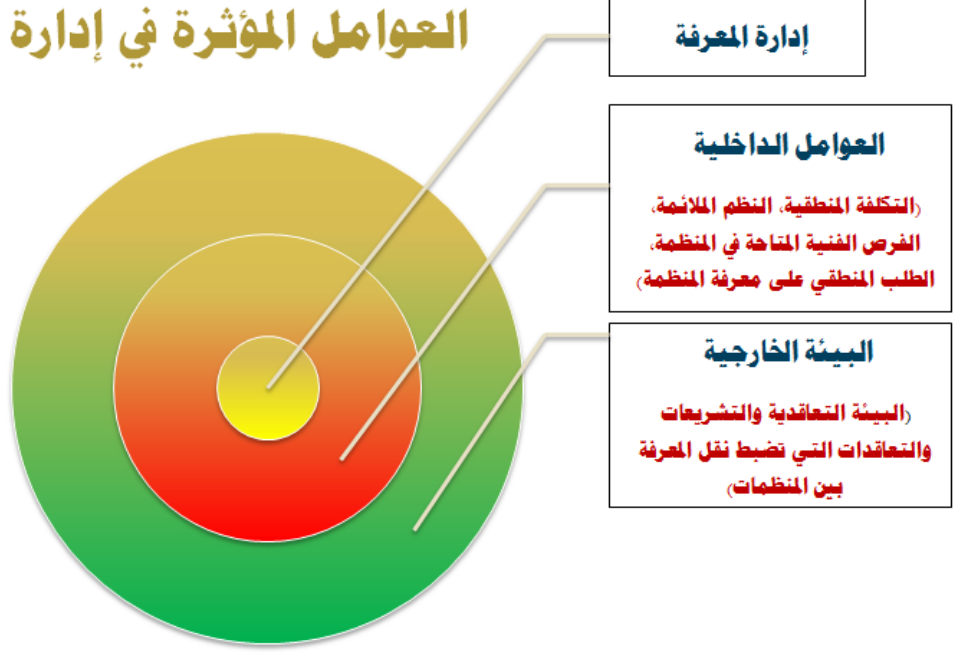
✓ العوامل الداخلية ومنها:

- ١ . التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة.
- ٢ . النظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً.
- ٣ . الفرص الفنية المتاحة في المنظمة.
- ٤ . الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة (تأثير شبكات الأعمال) .

✓ العوامل الخارجية ومنها:

- ١ . البيئة التعاقدية.
- ٢ . القواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات.

العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة



وهناك بعض القضايا التي ينبغي دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي:

1- الاستخدام الذكي وتطوير ملكية وحماية الأصول المعرفية وليس الأصول المادية فقط حيث أنها أصبحت الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.

2- كيفية فهم وحماية والإبقاء والمحافظة على المعرفة داخل المنظمة. وفي هذا الأمر العديد من التحديات:

- أن يكون هذا الأمر تحديداً خاصاً للإدارة العليا.
- عدم وضوح حقوق الملكية الفكرية وحدودها غير الواضحة
- المعرفة غير متوتنة في بعض السجلات التخطيطية الإلكترونية.

3- تمكن البيئة التنافسية الحالية المنظمات من حماية أصولها المعرفية من أن يتم إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها في نفس الوقت تمكن المنظمات من بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة. وكلما زادت مرونة المنظمة في استخدام قواعد المعرفة كلما كانت الشركة أكثر نجاحاً في المستقبل.

4- إدارة الموارد المعرفية ليست كإدارة الموارد البشرية، إلا أنهما يتفقان في اهتمامهما بإدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية

مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة

للمعرفة عدة خصائص هي:

- 1- تعتبر المعرفة مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حال مساهمتها في القيمة المضافة وأهميتها الاستراتيجية في المنظمة.
- 2- يمكن النظر للمنظمة على أنها الموقع الذي يتم فيه صناعة وتحويل المعرفة.
- 3- أن هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة ، وبحسب نوعها تختلف قابليتها للانتقال.
- 4- تعتبر المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- توزع المعرفة الضمنية ويتم تخصيصها اعتماداً على المشاركة فيها بين أفراد المنظمة.
- 6- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب توفر آليات التكامل داخل المنظمة.

نظراً لخصائص المعرفة في الشريحة السابقة، يتحمل قادة المنظمة العديد من المسؤوليات تجاه المعرفة المتوفرة لديهم ومنها:

- 1- أن يعي قادة المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها.
- 2- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير.
- 3- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط.
- 4- أن تنتقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل.
- 5- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ، ورسوم وعروض مما يسهل عملية وضعها في متناول من يحتاج إليها.
- 6- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
- 7- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.