

المحاضرة الرابعة مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة

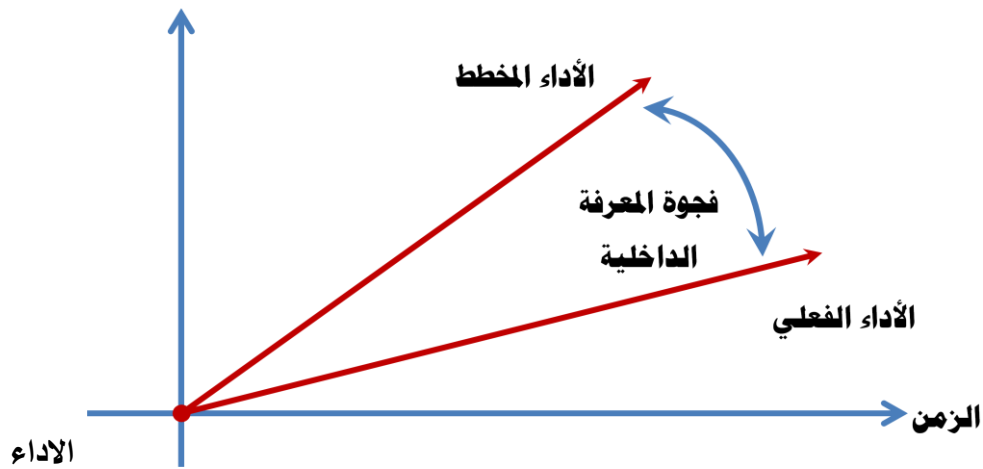
تحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

تنقسم فجوة المعرفة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين:

✓ أولاً: الفجوة الداخلية (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة)

وينظر للفجوة الداخلية من زاويتين:

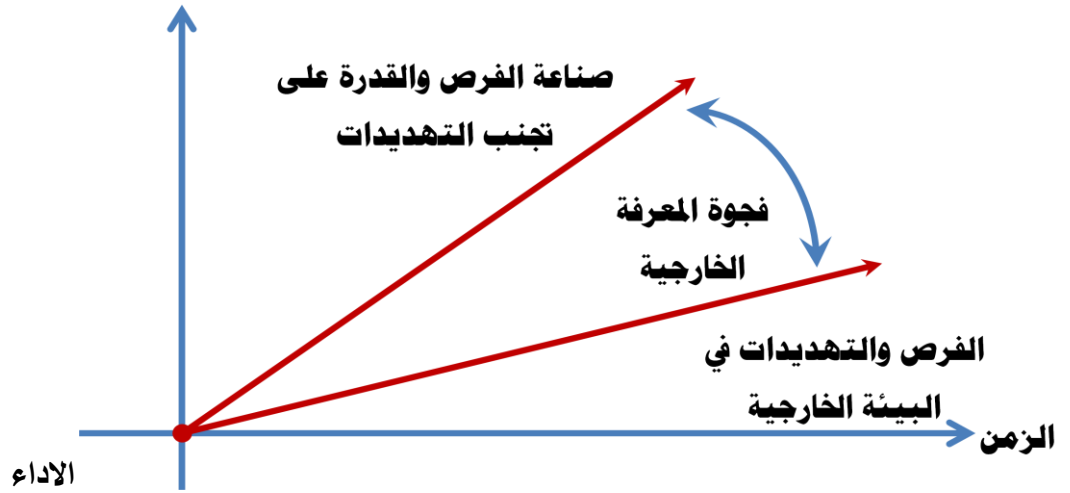
- الأولى: فجوة الفعل والإمكانية. (أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله) ومن هذه الفجوة نحدد بدقة القدرات الذاتية للمعرفة في المنظمة.
- الثانية: فجوة بين الإمكانية والهدف (أي الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله) من هذه الفجوة نحدد بدقة إمكانات التطور الداخلية في المنظمة.
- أنظر الرسم التالي



أولاً: الفجوة الخارجية (خاصة بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة).

وينظر للفجوة الخارجية من زاويتين:

- الأولى: فجوة المتاح والإمكانية. (أي الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلاً وما تستطيع فعله المنظمة) ومن هذه الفجوة نحدد مدى جاهزية المنظمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- الثانية: فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات (أي الفرق بين إمكانيات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة) من هذه الفجوة نحدد إمكانات المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية فلا تكون مستجيبة لها فقط بل يتعدى ذلك فتؤثر فيها بما يخدم مصلحتها وتفوق صناعة المعرفة في هذا المجال



ماذا نعني بمراجعة القدرات المعرفية

فكما أن المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية إن منظمات المعرفة يجب أن تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية لتحصل على إجابات للأسئلة التالية:

- ✓ ما هي المعرفة المتاحة لديها؟
- ✓ وما هي المعرفة التي تحتاج إليها؟
- ✓ وما هي المعرفة التي غير المتاحة؟
- ✓ وكيف يمكن أن تطبقها؟

لذلك الإدارة الناجحة للمعرفة في المنظمة عليها ان تبدأ من هذه التساؤلات، وأن تراجع إجاباتها عليها كل فترة للتحسين والتطوير.

يعتبر الجزء الحيوي في منهجية إدارة المعرفة هو مراجعة القدرات المعرفية من حيث:

- ✓ غزارة أو ندرة المعلومات في المنظمة.
- ✓ التحذير من القصور في المعلومات وما شابه ذلك في المنظمة.
- ✓ عدم القدرة على حفظ المعلومات المتصلة بموضوع معين جنباً إلى جنب.
- ✓ قيادة الإكتشافات الهامة بالمنظمة.
- ✓ الإستخدام العادي للبيانات التي تقادمت بالمنظمة.
- ✓ عدم معرفة وقت اللجوء للخبير فيما يتعلق بتوفير بعض البيانات لإستخدامها في مجال محدد بالمنظمة.

تبدأ مراجعة القدرات المعرفية بـ:

- ✓ تقييم مخزون المعرفة والذي يمثل الخطوة الأولى في أي استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة.
- ✓ الحصول على المعرفة الضمنية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وفرق العمل وفرق النقاش.
- ✓ تحديد المعرفة عن الأفراد الذين يعرفون محتويات التغذية العكسية عن العملاء الرئيسيين والتي تعتبر نقطة الإنطلاق نحو الإبتكارات وتطوير المنتج وتحديث نظم الإنتاج.
- ✓ البحث عن الفرص وتقييم البيانات التي يتم جمعها من حيث الصلة والشكل والطبيعة والصلة الوثيقة بموضوع معين، ودرجة الإستفادة والتكلفة والوقت والدقة.
- ✓ مراجعة التوثيق لتحديد كل الذين يملكون مقدراً وفيراً من مستودعات المعرفة.

أهداف مراجعة القدرات المعرفية :

- ✓ إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة.
- ✓ التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكيفية للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد.
- ✓ التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكمية للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد.
- ✓ التزود بمعنى واضح لمدخلات البيانات الخام للخطة الإستراتيجية اللازمة لتشغيل المعرفة بالمنظمة.

يشتمل تقرير مراجعة القدرات المعرفية على النتائج الرئيسية التي تتضمن:

- ✓ التحديد الواضح لسبب اتباع مراجعة المعرفة بالمنظمة.
- ✓ وصف دقيق لعملية المراجعة ذاتها.
- ✓ تحليل دقة وحساسية النتائج.
- ✓ الخاتمة حيث يجب أن تلخص النتائج التفصيلية لمراجعة القدرات المعرفية بشكل سهل وقابل للفهم.
- ✓ تحديد خريطة مجمعة للمعرفة يظهر العلاقة بين مستودعات المعرفة التي تمتلكها.
- ✓ تحديد محتوى المعرفة بكل قسم ووسائل تسجيل المعلومات فيها ، بالإضافة لتسجيل خصائص الوصفية والكمية لكل قسم.
- ✓ فهرس مجمع لمحتويات التقرير.

هناك مجموعة من التساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية تشمل:

- (١) مفهوم الأعمال. (ما هي رسالة وأهداف فريق العمل الخاص بكب وحدة تنظيمي؟)
- (٢) المعرفة الفنية للمنظمة:

- كيف تعتمد على المعرفة والخبراء؟
- كيف يمكن توليد المعرفة؟
- وصف الطرق المختلفة التي تستخدم لتصنيف المعرفة بالمنظمة (مثل خرائط المعرفة لمن يعرف وماذ يعرف؟)
- هل هناك تصنيف للمعرفة المرتبطة بخبرات النجاح والفشل؟
- ما هي الآليات المتوفرة لتحويل المعرفة من الأفراد والفرق إلى الأفراد والفرق الأخرى.

(٣) حاملي المعرفة:

- هل يركزون على ما هو أفضل؟
- ما هو نوع المشاركة المتوفرة بين الإدارة وحاملي المعرفة.
- كيف يستخدم التدريب لزيادة المعرفة والمهارات.
- كيف يمكن تحقيق الربط بين المكافآت ومستويات المعرفة والمهارة؟

(٤) المعرفة التي تنقل بواسطة تكنولوجيا المعلومات:

- هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط في تشغيل البيانات أم تستخدم أيضا في إدارة المعرفة؟
- كيف يمكن تطبيق مشروعات نظم المعلومات المرتبطة بإدارة المعرفة؟

(5) تصميم الهيكل التنظيمي:

- هل تدفق المعلومات في الوحدة التنظيمية يشجع أم يعيق الابتكار.
- كيف يمكن لأي فرد داخل المنظمة أن يكون داخل شبكات الأعمال الحديثة؟

(الطرق المختلفة لتحليل المعرفة) والتي تستخدم في مراجعة القدرات المعرفية منها:

- ✚ خرائط التدفق.
- ✚ نماذج المدخلات والمخرجات.
- ✚ دراسة قوائم المعرفة من خلال قائمة إستبيان.
- ✚ جلسات المجموعة القائمة على المراجعة بالإدارة الوسطى للتعرف على المحاذير المختلفة.
- ✚ التحليل البيئي لفهم المعرفة الحالية وما هو دورها في المنظمة؟
- ✚ نظام التحليل الشفهي. ويستخدم لتحديد المعارف البسيطة جداً
- ✚ تحليل المعرفة الأساسية ويستخدم لتحديد المعرفة الكلية وأيضاً المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها.
- ✚ وضع خريطة للمعرفة لكل المستويات التنظيمية أو شبكات الأعمال.
- ✚ التحليل الحرج لوظيفة المعرفة. لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة.
- ✚ تحليل إحتياجات وإستخدام المعرفة. لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقف.
- ✚ وضع وتوصيف نموذج المعرفة. لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل.
- ✚ تحليل تدفق المعرفة ويستخدم لتوفير نظرة شاملة لتغيرات المعرفة، مكاسب وخسائر، ومدخلات العمليات، ووظيفة الأعمال على مستوى المنظمة ككل.

أخيراً...

- ❖ إن وضع خريطة للمعرفة يوضح تصنيف وتدفق المعرفة. (جزء هام جداً في مراجعة القدرات المعرفية)
- ❖ إن أفضل تمثيل لخرائط المعرفة هي القصص (فهي تغطي الأطر والقيم والرسائل).
- ❖ إن أكثر الأنشطة الإنتاجية في هذه المراجعة:
 - تحديد نظم المعرفة المرتبطة بالعملاء.
 - الحصول على ذاكرة المنظمة (في المساعدة على التعلم ومنع تكرار الأخطاء).
 - التصنيف المباشر للخبراء الحقيقيين (تحديد الفائدة التي ستعود للمنظمة من هؤلاء الخبراء)
- ❖ مراجعة القدرات المعرفية المتعلقة بالإنتاج يتطلب التركيز على التساؤلات الآتية لحل مشكلة هامة:

- ما هي المعرفة التي نمتلكها؟
- وماهي المعرفة التي نفتقر إليها؟
- ومن الذي يحتاج إلى هذه المعرفة؟
- وكيف يمكن استخدام هذه المعرفة؟