



كلية المستقبل الجامعة

قسم ادارة الاعمال

المرحلة الرابعة/ الفصل الثاني

العام الدراسي 2020 / 2021

ادارة المعرفة

المحاضرة الخامسة

العناصر الاساسية لادارة المعرفة واستراتيجياتها

أعداد مدرس المادة

م.د. أمجد حميد مجيد الحسون

## تمهيد:

تبرز في مجال إدارة المعرفة عدة استراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه. إن استراتيجية إدارة المعلومات المتكاملة تعد أهم المكونات الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها أو تقوم عليها استراتيجية إدارة المعرفة الناجمة. هذه الاستراتيجية يجب أن تبنى على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل التنظيم الرسمي واللا رسمي في المنظمة، وقد طرح العديد من النماذج لإدارة المعرفة، والذي ركز على بناء هياكل التعلم الفردي والتنظيمي وبناء ثقافة المشاركة المعرفية.

نتناول في هذا الفصل استراتيجيات إدارة المعرفة وعناصرها الأساسية



## أولاً- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعاً وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

1- الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر ، 1999:2000).

ويمكن أن نلخص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:-

أ- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.

ب- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.

ج- تسهم الاستراتيجية - وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

2- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة.

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة تتلخص في الآتي :

- أ- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- ب- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
- ج- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.
- د- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.

3- التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة ، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية ، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق .
- أنظمة دعم القرار .
- الأنظمة الخبيرة .

ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، و في ترميز عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها ، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار، فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على:

- تدعم عملية الإبداعات .
- تقلص مدة عملية الإبداع .
- تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.
- القدرة على اتخاذ القرار .
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

أ- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

ب- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

ج- أسهمت التكنولوجيا في ترميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

د- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال

العملية. والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسة هي:  
(Schneider, 1992: 927)

• فهم السياق التنافسي للمنظمة ، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟

• تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟.

• تقرير مدى الممارسة العملية. أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:

أ- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.

ب- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة (Knowledge Worker) الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتُعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

ج- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

د- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ثانياً - استراتيجيات إدارة المعرفة:

أشار عدد من الباحثين الى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

1- الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية. ضمن هذا التصنيف أشار (Hansen, et al., 1999:107-108) الى أن المنظمات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

أ- الاستراتيجية الترميزية (Codification strategy) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

ب- الاستراتيجية الشخصية (Personalization strategy) ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور

2- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب. ميّز (McElriy,2000:34) بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

أ- استراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies) التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك - تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

ب- استراتيجيات جانب الطلب (Demand-side strategies) التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة . هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

انتهت المحاضرة، شكراً لحسن متابعتك



استراتيجيات توليد المعرفة - 614 EDTE الماسينيون •

• 10