

الفصل الرابع

المحور الاول/ تحديات ادارة المعرفة

تمهيد:

يرى أغلب الباحثين أن إدارة المعرفة هي عملية ونماذج وبرامج واستراتيجيات للتطبيق أكثر من أنها فلسفة أو ثقافة أو مبادئ للتعلم، وإن كانت هي شاملة لها ، وهذا التصور يحتم على المنظمات الانتباه إلى جملة تحديات للتففيذ، ومحاولة الإجابة عن عدد من الأسئلة حول من المسئول عنها، وما هي التحديات التي تواجه المنظمات حولها وما هو دور مدير المعرفة الرئيس، وما هي الخرائط المعرفية كأحد المتطلبات لتنفيذ البرنامج، ومنهجية رسم هذه الخرائط. وما هي الخطوات العملية التي تتخذها المنظمات لإدارة المعرفة، وما هي العوامل الحرجة للنجاح أو الفشل في تطبيقاتها .

يتصدى هذا الفصل عبر فقراته للإجابة عن هذه التساؤلات .

اولا : تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة هي :

1. **التحدي التقني :** المتمثل بتصميم الانظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الافراد على التفكير معا.
2. **التحدي الاجتماعي :** المتمثل بتطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.
3. **تحدي الادارة :** المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
4. **التحدي الشخصي :** المتمثل بالانفتاح على افكار الاخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

ثانيا : تحديات تنفيذ ادارة المعرفة:

1. تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
2. تغيير ادراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.
3. تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.
4. تحديد مديات مبادرات ادارة المعرفة.
5. تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكـل المنظمة.

ثالثا : تحديد من المسؤول عن ادارة المعرفة:

يكون مديرو الاقسام او الادارة العليا للمنظمة لوحدهم قادرين على خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وادامتها والمشاركة بها ونشرها لذا فان كل من الادارة العليا والادارة التنفيذية (نخص منها اقسام الاستراتيجية, الموارد البشرية, التدريب, البحث والتطوير, العمليات, التسويق) فضلا عن مدير ادارة المعرفة كقسم مستحدث ويعمل جمعي كعا هم القادرون على خلق وادامة هذه البيئة المواتية لنجاح برنامج ادارة المعرفة سواء اكان هذا البرنامج يستهدف مجالات استراتيجية اي المنظمة ككل ام تركيز على قسم معين فيها او حتى يستهدف وحدة عمل او نشاط محددة.

سادسا : الخطوات العملية لإدارة المعرفة .

1. اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة: حيث توجد في كل منظمة الكثير من المعرفة غير المستخدمة او انها لم تستخدم بصورة صحيحة اما لانهم لم يحددونها او لا يتمكنوا من الوصول اليها او لم يعرفوا قيمتها وكيف يتم استعمالها.
2. تحديد وتوقع المعرفة: اذ تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعا للحاجة المستقبلية.
3. جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة اكبر: تلجا المنظمة الى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول اليها وفق الحاجة كما انها تطور

الانظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول الى الاشخاص الحاملين لتلك المعرفة.

4. **المعرفة حول الزبون:** المنظمات تعرف القليل حول زبائنها مما دفع الكثير من المنظمات لتراكم معرفتها حول زبائنها (حاجاتهم _ رغباتهم _ توقعاتهم _ مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها ايضا.

5. **المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي:** عدت بعض المنظمات ادارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لأدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم وقد سعت المنظمات لتحقيق تغير ثقافي وادائها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل - الزبون - الربح) وبدأت الشركات في روية كيفية تأشير التغيرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين باتجاه اعمالهم واتجاه المنظمة.

6. **التعلم من الخبرة:** تراقب المنظمات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر اذ تعمل المنظمات على تكرار ادائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك سعيا ليكون ادائها الحالي افضل من السابق اي التعلم من اخطاء الماضي.

7. **ضمان وضوح الرؤيا:** تبذل المنظمات كل ما في وسعها لضمان وضوح التي يشترك بها كل الكادر اذ لا بد ان يكون للعمل غرض واضح فاذا لم يكن الغرض واضحا فان العاملين لن يفهموا ما نوع المعرفة المهمة جدا التي ينبغي تعلمها لتحسين الاداء.

8. **التعلم من الاخرين:** المنظمات الذكية تجد ذاتها مهتمة بوضعها خارجيا اذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المنظمات المناظرة والمنافسة لها وان المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك.

9. **شراء المعرفة الخارجية:** المنظمات لا تستطيع ان تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا اذ لا بد لها شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية.

10. الابداع والتغير غير النمطيين: لابد للمنظمات من الالتزام بالأبداع المستمر للمنتجات والانظمة والعمليات والتسويق

11. تطوير ثقافة التعلم: تحتاج المنظمات الى تطوير الثقافة الملائمة وتحتاج الى القادة في كل مستوى والذين يتحملون ليس مسؤولية اداء اعمال المنظمة فقط وانما الثقافة التي تبقى النموذج الجديد حيا.

12. تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج المنظمات الى تطوير انواع جديدة من المعلومات تتلائم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

سابعا : عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة .

1- عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم .

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط الآتية:

(Rastogi, 2000:44)

أ- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .

ب- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

ج- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

د- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

هـ- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

و- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

ز- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

ح- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

ط- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

2- عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

حدد (Fahey & Prusak, 1998) عدداً من الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة، وهو:

- أ- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- ب- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- ج- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- د- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

المحور الثاني

بناء برنامج ادارة المعرفة

اولا : خطوات بناء ادارة برنامج ادارة المعرفة.

هناك عوامل تعد متطلبات مسبقة للتنفيذ الناجح لعمليات ادارة المعرفة وهي ::

1. ان تكون ادارة المعرفة مرتبطة بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
2. تتطلب ادارة المعرفة ثقافة منظميه تدعم المشاركة بالمعرفة والتعاون بين العاملين وتشجيع الابداع
3. وجود بيئة تقنية ضاغطة لأتمته العمليات
4. تتطلب ادارة المعرفة مقياسا منظمياً موسعا

اما خطوات بناء برنامج ادارة المعرفة فهي :

1. **تحديد وظيفة واهداف البرنامج** : اذا تتطلب ادارة المعرفة ادارة متزامنة لأربعة ميادين هي : الثقافة , المحتوى , العملية , البنى , التحتية.

وهناك وظيفتين رئيسيتين لادارة المعرفة هما:

أ- العمل على تشكيل الموارد الاساسية للمنظمة بصورة تؤدي الى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

ب- توفير الاصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات الاعمال.

2. **تحديد أنشطة ادارة المعرفة**: حدد أنشطة ادارة المعرفة ضمن اربعة محاور وظيفية رئيسية وهي :

أ- **محور البنى التحتية والتوظيف**: وهذا المحور يتعلق بدعم اهداف ادارة المعرفة والانشطة الفردية والمنظمية والسعي الى توفير القدرات والامكانات اللازمة لسير

الاعمال بكفاءة وفاعلية وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة وتوفير التسهيلات التكنولوجية.

ب- **محور الوظائف العملية:** ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.

ت- **محور التحكم والرقابة:** ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور ادارة المعرفة وتأثير في الاداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة واهدافها.

ث- **محور فهم وادراك قيمة الاستثمار في ادارة المعرفة:** والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على ابراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق ادارة المعرفة وتظهر اثار الرفع المعرفي فيما طرحه المنظمة من منتجات وفي التكنولوجيا وفي النظم وفي الاجراءات وغيرها.

3. **تحليل الموقف الحالي :** وهذا يعتمد اساسا على تحليل الفجوة المعرفية التي تتلائم مع الفجوة الاداء الاستراتيجي يتوقع الباحثون ان هناك تلازم في العلاقة بين فجوة الاداء الاستراتيجي وفجوة المعرفة فعند ربط ادارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس لأداء في المنظمة تقيم تأثيرها

4. **تقييم القدرات المعرفية :** تعد القدرات المعرفية الحجر الاساس ونقطة الانطلاق في بناء المنظومة المعرفية تلك القدرات التي تشكل عاملا مهما في تحديد مستويات الاداء ومؤشرا اساسيا لتحديد طبيعة كل فرد في بيئة العمل اذ يختلف العاملون في قدراتهم وينبغي ان تتوافر لدى العاملين القدرات المعرفية المرتبطة بالعمل والإضاعة كل الجهود سدى والاهم من ذلك تحديد نوع القدرات المطلوبة للعمل ومستوياتها ويقع عبئ ذلك كله على مدى نجاح برنامج ادارة المعرفة في المنظمة.

5. **تصميم البرنامج :** تتضمن هذه المرحلة وضع الخطط التي ترسم متطلبات كل عملية من عمليات برنامج ادارة المعرفة التي تكون كفيلة بوصوله الى الاهداف الموضوعة له وفقا لوضع المنظمة والفجوة المعرفية فيها وبناء على نتائج تحليل

القدرات المعرفية فيها والجدير بالذكر ان برنامج ادارة المعرفة لأيمكن نسخها لكل منظمة اذ ان ظروف كل منظمة تختلف عن الاخرى ولا بد لعملية التصميم ان تتضمن الجدولة الزمنية للتنفيذ.

نموذج نضوج ادارة المعرفة الاستراتيجي .

تتكون هذا النموذج من سبع مراحل وكالاتي :

المرحلة الاولى : ادارة المعلومات والاتصالات بوصفها عامل تمكين لادارة المعرفة

المرحلة الثانية : تحديد قضايا اداره المعرفة

المرحلة الثالثة : صياغة سياسة ادارة المعرفة لعموم المنظمة.

المرحلة الرابعة : صياغة استراتيجية ادارة المعرفة

المرحلة الخامسة : تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة

المرحلة السادسة : المعرفة كلية الوجود

المرحلة السابعة : مستقبل ادارة المعرفة

دور ادارة المعرفة في ادارة عمليات الاعمال

تحسين عمليات الاعمال تتضمن تحسين العمليات في ممارسات اعمال المنظمة تبعا لأقسامها ومجالاتها الوظيفية وكالاتي :

- **ادارة الموارد البشرية :** تتضمن عملية الاعمال هذه ادارة كشوفات الرواتب والموارد البشرية الاساسية وتقويم الاداء وادارة الكفاءات.

- **ادارة الاداء المالي :** تتضمن ادارة اداء المنظمة والحلول التحليلية المالية ووظائف اعداد التقارير والكشوفات وادارة المخاطر والالتزام والتمويل التشغيلي.
- **ادارة العمليات :** تتضمن عمليات التصميم والتصنيع والانتاج والعمليات التشغيلية وادارة الطاقة وتطوير الانتاج.
- **ادارة سلسلة التوريدات :** تتضمن التخطيط التفاعلي للعرض والطلب وادارة الإمدادات وتخطيط شبكة التصنيع.
- **التسويق والمبيعات :** تتضمن ادارة الفرص التسويقية والبيع والتسعير والترويج وبحوث السوق