

الفصل السادس - العناصر الأساسية لإدارة المعرفة واستراتيجياتها

•العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

•استراتيجيات إدارة المعرفة

مهَيِّدٌ:

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

نتناول في هذا الفصل استراتيجيات إدارة المعرفة وعناصرها الأساسية ومقاييسها.

أولاً: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى ان 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 سلع وخدمات. ان تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

1- الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية على انها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص

بيئية والذي يأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً

لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (ماهر ، 1999:2000) .

ينظر إلى الاستراتيجية على مستويين:

الأول يبحث في الأساليب والادوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على

مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المنظمة ومنحها

الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني فيتمثل بضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية

المنظمة الأشمل . والاشراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً

لنوعي المعرفة فالاشراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل بتنمية

شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة

الفردية التي تقود إلى الابداع المبني على المشاكل الاستراتيجية . أما في

مجال المعرفة الظاهرة فإن الاستراتيجية تتمثل بتطوير نظام الوثائق الورقي

أو الالكتروني وخن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة

استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق

ودرجة موثوقيتها.

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

أ. صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة

المعرفة يتم تبني الخيارات القصيرة 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 بتنمية شبكات العمل لربط الناس

لكي يتقاسموا المعرفة.

د. تسهم الاستراتيجية بتحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع

المعرفة حولها فاذا كانت مثلاً الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية تكون هي

منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.

- هـ. تقوم بوضع الاسبقيات وضمان ايجاد برامج إدارة المعرفة فضلاً عن تحديد السياسات لادامة راس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- و. إن اختيار المنظمة لستراتيجية معينة سواء كانت (تنويع ، تركيز ، دفاعية ، هجومية) يدفع باتجاه توليد معرفة جديدة.
- ز. تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- ح. تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- ط. الاستراتيجية كأطار عمل لإدارة المعرفة تحدد طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المنظمات المماثلة.

2- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة كونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنتشر فيها ذاتها باتجاه المشاركة بتلك المعرفة واعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات ، كادر إدارة المعرفة ، وكادر البحث والتطوير ومديروا الموارد البشرية ومديروا الأقسام الأخرى وقادة فرق المشاريع والأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة. عملياً فأن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة وان هذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات (King, 2000:61). ان صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة. وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

الادوات التي يؤديها الأفراد في ادارة المعرفة تتلخص بالآتي :-

- أ. تسهم بصيرة الانسان في اغناء 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 إلى من سيجري توصيل هذه المعرفة.
- ج. يعمل مدير إدارة المعرفة الرئيسي دوراً قيادياً في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الادارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.
- د. تعد عقول الأفراد المبدعون أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار اللامعة.
- هـ. تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي ، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

3- التكنولوجيا: تلعب 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 ثلاث تطبيقات مهمة هي:-

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

ففي معالجة الوثائق فان التطبيقات التكنولوجية تساعد في انجاز الوظائف الكتابية و في تتميط عمليات الادخال واعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها ، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فان تطبيقات دعم القرار :-

- * تدعم عملية الابداعات .

- * تسهم بتقليص مدة عملية الابداع .
- * تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للابداعات الجديدة.
- وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فان التكنولوجيا توفر ثلاث عناصر مهمة وهي:-
- * قاعدة معرفية تحوي على معرفة حول موضوع معين.
- * توفر القدرة على اتخاذ القرار .
- * القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة سهولة الوصول إليها.

ان كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة ، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة أما في المعرفة الظاهرة فاننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة والتي يمكن استخدامها من خلال التتقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية ، ورغم أدوار التكنولوجيا في إدارة المعرفة يجب أن ندرك ان إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

- أ. أسهمت التطورات التكنولوجية بتعزيز الامكانية للسيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها سهلة وذات كلفة أقل ومتيسرة.
- ب. أسهمت التكنولوجيا بتهيئة بيئة ملائمة وتسد تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- ج. أسهمت التكنولوجيا بتبسيط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق البحث والاسترجاع.
- د. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة والتي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة واللذان تعدان من أهم مصادر المعرفة ويتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاث مجالات رئيسة هي: (Schneider,1992: 927)

- فهم السياق التنافسي للمنظمة ، أي هل يتم التركيز على النوعية أم الكلفة؟
- تعيين على ماذا تركز العملية. هل على التصميم القابلة للنسخ والتكرار مثلاً أم على التغيير المستمر للتصميم.

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

- تركز المنظمات المعتمدة على المعرفة في عصر ما بعد الصناعة في مجال العملية على :-
- اقتراح التغيير المستمر للعمل في المجتمعات ما بعد الصناعة من اليدوي / الصناعي إلى المعرفي / الخدمي.
- تصنيف نوع العمل المعتمد غالباً على استعمال الاتصال المسند حاسوبياً وبتكنولوجيا المعلومات والتي ترتبط بالنشاطات لما يسمى بالصناعات العرفية.

ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالنشاطات 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 صناع المعرفة (Knowledge Worker) الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات وتُعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- ج. تسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها وتحديد الادوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- د. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشرات لتقليل الكلف 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 :-

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

- أ. الاستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول اليها.
- ب. الاستراتيجية الشخصية (Personalization strategy) ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتتركز على الحوار بين الأفراد وليس على

المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل الى اي من الاستراتيجيتين ليس اعتبارياً وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين كلتاهما ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة. الاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. والجدول (٤-١) يميز بين الاستراتيجيتين.

جدول (٤-١) أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية

الشخصية	مجال الاختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشاكل الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بأعادة استخدام المعرفة المرمزة
(اقتصاديات الخبرة) -استيفاء اجور عالية لحلول المشاكل المعقدة . -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل واطيء من المشاركة مع الآخرين . - التركيز على ادامة هامش ربحي عالٍ.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات اعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - اعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عالٍ من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة
(الأشخاص الى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة في المعرفة	استراتيجية ادارة المعرفة	(الأشخاص الى الوثائق) -تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية
- استخدام الذين يستهويهم حل المشاكل ويتحملون الغموض . - تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافئة الافراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .	المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لاعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول - تدريب افراد المجموعات والتعلم عن بعد . - مكافئة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة

Source: (Hansen & Nohria and Tierney,1999:109)

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

أ. استراتيجيات جانب العرض (Supply Side strategies) التي تميل الى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك تركّز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

ب. استراتيجيات جانب الطلب (Demond Side strategies) التي تركّز على تلبية حاجة المنظمة الى معرفة جديدة . هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والابداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

وعلى الرغم مما قد توجي به كلا الاستراتيجيتين بأن الاولى تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة والثانية تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع الا ان الفصل المطلق بينها في عالم الاعمال صعب ، لذا فخيار الدمج بينهما افضل ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة بما في ذلك للمنظمات التي تعمل كبيوتات للخبرة فأنها تحتاج الى كلا الاستراتيجيتين.