

الفصل السابع - متطلبات إدارة المعرفة

- تحديات إدارة المعرفة
- تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة
- دور مدير إدارة المعرفة الرئيس
- بناء خرائط المعرفة
- الخطوات العملية لإدارة المعرفة
- عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

مُهَيِّدٌ:

يرى أغلب الباحثون أن إدارة المعرفة هي عملية ونماذج وبرامج واستراتيجيات للتطبيق أكثر من أنها فلسفة أو ثقافة أو مبادئ للتعليم وأن كانت هي شاملة لها ، وهذا التصور يحتم على المنظمات الانتباه إلى جملة تحديات للتنفيذ ومحاولة الاجابة على عدد من الأسئلة حول من المسؤول 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 على هذه التساؤلات .

أولاً : تحديات إدارة المعرفة

- تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدأ ببرنامج ادارة المعرفة ،وقد أشار (McDermott, 1998:12) إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي :-
- **التحدي التقني** : (The Technical Challenge) المتمثل بتصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.
 - **التحدي الاجتماعي** : (Social Challenge) المتمثل بتطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
 - **تحدي الإدارة** : (Management Challenge) المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
 - **التحدي الشخصي** (The Personal Challenge) المتمثل بالانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
- وتتمثل تحديات ادارة المعرفة بالنقاط الآتية (Rastogi,2000:43-44)
1. تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
 2. تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج ادارة المعرفة وقياس نتائجه.
 3. تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
 4. جعل المعرفة مفيدة أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
 5. تحديد الأشخاص الملائمين لأختيار الكادر لتنفيذ ادارة المعرفة على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.
 6. تغيير ادراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.
 7. تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.
 8. تحديد مديات مبادرات ادارة المعرفة.
 9. القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.
 10. تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ثانياً : تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة

تعد الاجابة على التساؤل حول على من تقع مسؤولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة ، هل هي مسؤولية المديرين التنفيذيين أم هي مسؤولية الادارة العليا أم مسؤولية مدير إدارة المعرفة وحده. المعلوم ان إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المنظمة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها إنما هي فلسفة وعمليات وثقافة ونشاط واستراتيجيات شاملة ولهذا فأن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة رغم ان البعض يتصور إنها مهمة قسم الموارد البشرية أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير ، فلا مديروا الأقسام أو الادارة العليا للمنظمة لوحدها قادرة على خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وادامتها والمشاركة بها ونشرها لذا فأن كل من الادارة العليا والادارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، التدريب ، البحث والتطوير ، العمليات ، التسويق) فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث ويعمل جمعي معاً هم القادرون على خلق وادامة هذه البيئة المواتية لنجاح برنامج إدارة المعرفة سواء كان هذا البرنامج يستهدف مجالات استراتيجية أي المنظمة ككل أو يركز على قسم معين فيها أو حتى يستهدف وحدة عمل أو نشاط محددة. أما دور مدير إدارة المعرفة الرئيس (إن وجد في المنظمة) فهو دور المشرف على البرنامج فضلاً عن مسؤولياته المباشرة فيه.

ثالثاً : دور مدير إدارة المعرفة الرئيس :

(The Chief Knowledge Officer (CKO))

تقع على مدير إدارة المعرفة الرئيسي معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل ، وهو المسؤول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات ويكون دورها هنا تنسيقي لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لادارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير ادارة المعرفة. وقد حدد (Rastogi, 2000:42) دور مدير ادارة المعرفة بالنشاطات التي يؤديها على الأصعدة الآتية :-

- 1- **المستوى** : يكون دوره هنا هو مراقبة نشاطات ادارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل والمشاركة بمعرفتهم وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.
- 2- **العملية**: يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات ادارة المعرفة في كل المنظمة.
- 3- **تطوير القابليات** : يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها . وكذلك ابتكار القابليات المصممة لتوفير ميزة تنافسية

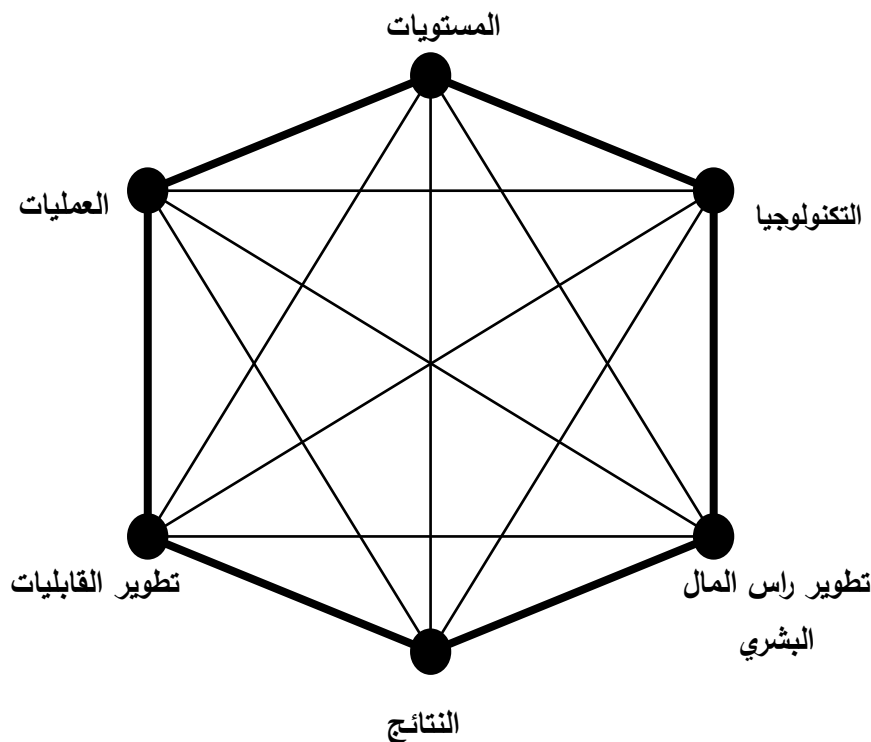
للمنظمة ، وهذه الكفاءات والقابليات هي مجاميع معقدة من المهارات والمعرفة مثل تطوير منتج جديد أو استيعاب تكنولوجيا جديدة التي تكون قابلة للمحاكاة ويتضمن تطوير القابليات اعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الجوهرية.

4- التكنولوجيا : يكون دوره هو تقييم التكنولوجيات الملائمة للمنظمة والفرص التي ربما تبتكرها والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها وكيفية تنفيذها ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لادارة المعرفة.

5- تطوير راس المال البشري : في هذا السياق يهتم مدير ادارة المعرفة بادارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة ومبادرات تطويرها وانشاء مراكز التعلم الداخلي والصفى ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الاداء المنسجمة مع أهداف ادارة المعرفة.

6- النتائج : يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الاداء بهدف قياس نشاط وفاعلية ادارة المعرفة وربما تتضمن هذه المصفوفات الابداعات في المنتجات والعمليات والخدمات وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات التحسن وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

الأبعاد أعلاه التي تمثل أدوار مدير إدارة المعرفة ترتبط بشكل تداؤبي ومتكامل مع بعضها البعض وكما يعكس ذلك الشكل (1-5) أدناه.



شكل رقم (5-1)
التدأوبية في انجاز أبعاد دور مدير ادارة المعرفة
Source : (Rastogi, 2000 : 42)

رابعاً : بناء خرائط المعرفة

يُعد بناء الخرائط المعرفية واحد من أهم التحديات في تنفيذ برنامج ادارة المعرفة. وقد عرض (Vail, 1999:16-22) هذا معرماً خريطة المعرفة على انها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الاشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل.

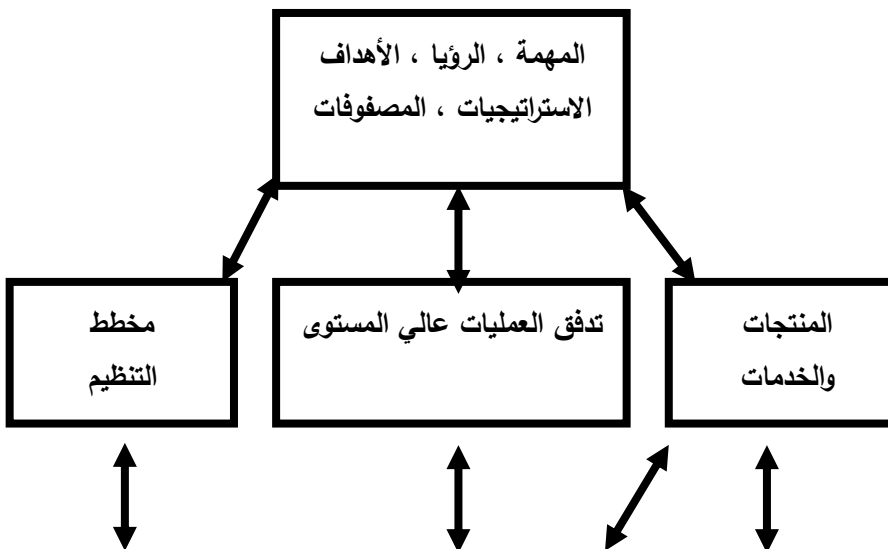
ان عوامل النجاح الحاسمة في هذه الخرائط هي :

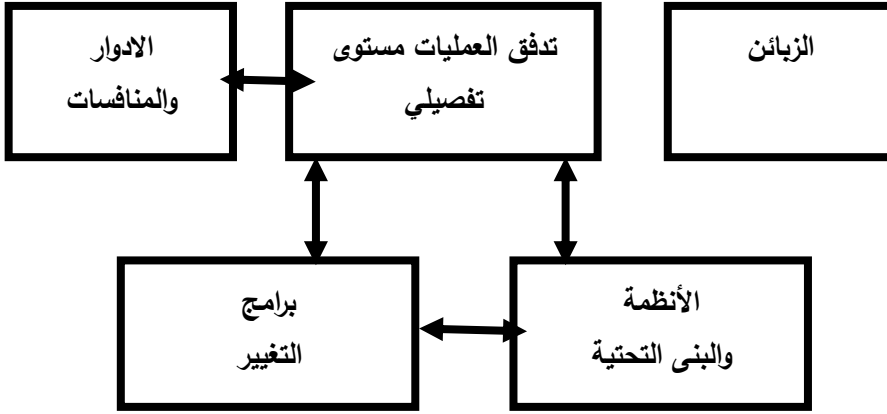
- إسناد المشرف عليها بقوة.
 - ادارة أسلوب خريطة المعرفة بعناية.
 - خلق الثقافة التنظيمية.
 - بناء خرائط متطورة سيما في الهيكل والمحتوى.
- أما عملية رسم خرائط المعرفة (Knowledge Mapping) فهي عملية تنسيق فقرات المعلومات أو المعرفة بطريقة تظهر ان عملية رسم المعرفة ذاتها قد كونت معرفة مضافة. والشكل (2-5) مثال على خرائط المعرفة إذ يظهر العناصر الأساسية فيها. ومن الأمثلة عليها أيضاً شبكة الانترنت.

أ. فوائد خرائط المعرفة:

- لخرائط المعرفة فوائد عديدة يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:-
- 1- تعمل خرائط المعرفة على انها ذاكرة تنظيمية تسيطر على المعرفة الجوهرية للمنظمة وتوحدھا.
 - 2- تمكن العاملين من التعلم عبر الأبحار في تكامل العلاقات في الخريطة وعبر خلق معرفة جديدة من خلال الكشف عن علاقات جديدة.

- 3- تسهم خرائط المعرفة في سد الفجوة بين ادارة الأعمال وادارة تكنولوجيا الاتصالات للمعلومات (إذ تركز الأولى على نتائج الأعمال والعمليات وعلى طريقة تنفيذ المنظمة لاستراتيجيتها والثانية تركز على تقنية المعلومات والمناهج وكيفية ادارة وتطوير الأنظمة). حيث تسمح خرائط المعرفة لمديري الأعمال رؤية قيمة تكنولوجيا المعلومات في ضوء فهمهم لها.
- 4- تسهم في تحديد والسيطرة على المصادر المختلفة لمعرفة المنظمة حيث توفر هذه الخرائط الطريقة لاسر وتكامل وتقاسم مصادر المعرفة وتؤمن مؤشرات إلى المعرفة الضمنية.
- 5- تسهل خرائط المعرفة اداء العمل بشكل أسرع وتؤدي دوراً مهماً في توجيه العاملين الجدد وتدريبهم خاصة في تكنولوجيا المعلومات ، استخدام هذه الخرائط يمكن العاملين من توجيه أنفسهم بدون اشغال الخبراء بذلك.
- 6- يمكن أن يستخدمها مديروا تكنولوجيا المعلومات لتحديد الفجوات الخطيرة أو التداخل غير الضروري في استراتيجية الأعمال والأنظمة ودعم التطبيق أيضاً.





الشكل (2-5)

العناصر الأساسية لخريطة المعرفة للمشروع (التطبيقات الأفضل)

Source: (Vail,1999:17)

ب. منهجية رسم خرائط المعرفة :

- 1- تحديد المشرف واهدافه. يكون المشرفون الرئيسيون لرسم خارطة المعرفة هم الادارة العليا ، المديرين التنفيذيين ، ومديرو الاستراتيجية ، ومديرو التطوير والتدريب ، ومديرو التسويق ، حيث ان مدير ادارة المعرفة ظهر على انه دور مشرف بالاضافة إلى مسؤولياته.
- 2- تحديد مقاصد خريطة المعرفة وحجم الخريطة ومجالها ومتطلبات مستخدم الخريطة الخاصة.
- 3- البدء بعمليات التعليم المستمر حول فوائد ومتطلبات عمل الخريطة ، نبدأ هنا مع المشرف.
- 4- تحديد المستفيدين (المستخدمون الرئيسيون والأفراد الذين قد يتأثرون بتكوين المعرفة).
- 5- تكوين لجنة فنية لخريطة المعرفة.
- 6- تكوين خريطة المعرفة التي تقوم بتوجيه اللجنة مع الممثلين المباشرين للمشرفين الرئيسيين المستفيدين والأعضاء الرئيسيين للجان الفنية.
- 7- تطوير أدوات التقييم وعمليات الاختيار.
- 8- تحديد عمل الخريطة وموقع اعادة التخزين وعمليات الادامة.
- 9- عمل خريطة أولية لمعرفة المشروع.

خامساً : الخطوات العملية لإدارة المعرفة

- حدّد (Prior, 1999 : 2-5) الخطوات التي تتخذها المنظمات في هذا المجال بالآتي :
- 1- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المنظمة: حيث توجد في كل منظمة الكثير من المعرفة غير المستخدمة أو انها لم تستخدم بصورة صحيحة ، أما لأنهم لم يحددونها ، أو لا يتمكنوا من الوصول إليها أو لم يعرفوا قيمتها وكيف يتم استعمالها.
 - 2- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.
 - 3- جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: تلجأ المنظمة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة كما انها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحاملين لتلك المعرفة.
 - 4- المعرفة حول الزبون: المنظمات تعرف القليل حول زبائنهم مما دفع الكثير من المنظمات لتراكم معرفتها حول زبائنهم (حاجاتهم - رغباتهم - توقعاتهم - مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها أيضاً.
 - 5- المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي: عدّت بعض المنظمات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لادراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم وقد سعت المنظمات لتحقيق تغيير ثقافي ، وأداتها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل - الزبون - الربح) وبدأت الشركات في رؤية كيفية تأشير التغييرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين باتجاه أعمالهم واتجاه المنظمة.
 - 6- التعلم من الخبرة: تراقب المنظمات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر. حيث تعمل المنظمات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك سعياً ليكون أدائها الحالي أفضل من السابق أي التعلم من أخطاء الماضي.
 - 7- ضمان وضوح الرؤيا: تبذل المنظمات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤيا التي يشترك بها كل الكادر إذ لا بد أن يكون للعمل غرض واضح فاذا لم يكن الغرض واضحاً فإن العاملين لن يفهموا ما نوع المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الاداء.

- 8- التعلم من الآخرين: المنظمات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً إذ 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 أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً إذ لابد لها شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية.
- 10- الابداع والتغيير غير النمطيين: لابد للمنظمات من الالتزام بالابداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق.
- 11- تطوير ثقافة التعلم: تحتاج المنظمات إلى تطوير الثقافة الملائمة وتحتاج إلى القادة في كل مستوى والذين يتحملون ليس مسؤولية أداء أعمال المنظمة فقط وإنما الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً.
- 12- تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج المنظمات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلائم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

سادساً: عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

أ- 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 وتوفير المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم .

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة بالنقاط الآتية:

(Rastoqi, 2000:44)

- 1- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
- 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافئة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 5- دفع العاملين لتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- 6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

- 7- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً طالما ان مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- 8- تمكين الأفراد بمناسبة متكررة للبدأ بمناقشات وتداول الحوارات للتوضيح لانفسهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
- 9- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- 10- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 11- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- 12- ابتكار المنظمة غير المحدودة (Boundaryless) والتي تعني السلوك المنفتح أي ان يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضاً عن الأفكار من أي مكان آخر.
- 13- تذكر ان في أي ابداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- 14- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافئات حيث ان مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق بالمهارات الجديدة للملاءمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

ب- عوامل الفشل في إدارة المعرفة.

- حدد (Fahey & Prusak, 1998) عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي :
- 1- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - 2- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.
 - 3- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين ان أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
 - 4- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل بابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

- 5- عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع لظهارها.
- 6- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- 7- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني ، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- 8- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- 9- الفشل في ادراك أهمية التجريبية.
- 10- احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
- 11- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.