

محاضرات في إدارة المعرفة

اعداد : د. حسيني ابتسام

موجهة لطلبة سنة اولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022-2023

نماذج

إدارة المعرفة

تهيد :

تكمّن القيمة الكبيرة لنمذجة إدارة المعرفة في تحديد عوامل الأنموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها. وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة وفي ما يلي بعض النماذج:

خصائص نماذج المعرفة : يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها :

- المرونة : فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.
- الشمولية : لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية.
- تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة: وكذلك ضمان ديمومتها وإستمراريتها.
- توفر العناصر البشرية المؤهلة: وقد يكون فريق عمل متخصص قادر على إدارة النظام.
- الاتفاق والانسجام بين أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية: فلا بد من عمل التوليفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.
- القيادة الكفؤة : حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفر البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والمشاركة فيها.

1. نموذج WIIG

○ ويقدم Wiig نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خلال أربعة أهداف رئيسة كما هو موضح في الشكل التالي:

تطوير وإعداد
المعرفة

التعلم من الخبرات الشخصية
الكتب، وسائل الإعلام، التعليم
والتدريب الرسمي...

نطاق بناء
المعرفة

اكتساب المعرفة

اكتساب، تخزين والاحتفاظ
وعمليات المعالجة

نظم قواعد المعرفة
عقول الأفراد

تجميع المعرفة

موضوع العمل

نطاق
استخدام
المعرفة

استخدام المعرفة

مهمة العمل

⊙ مرحلة تطوير وإعداد المعرفة :

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

⊙ مرحلة اكتساب المعرفة :

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

⊙ مرحلة تجميع المعرفة :

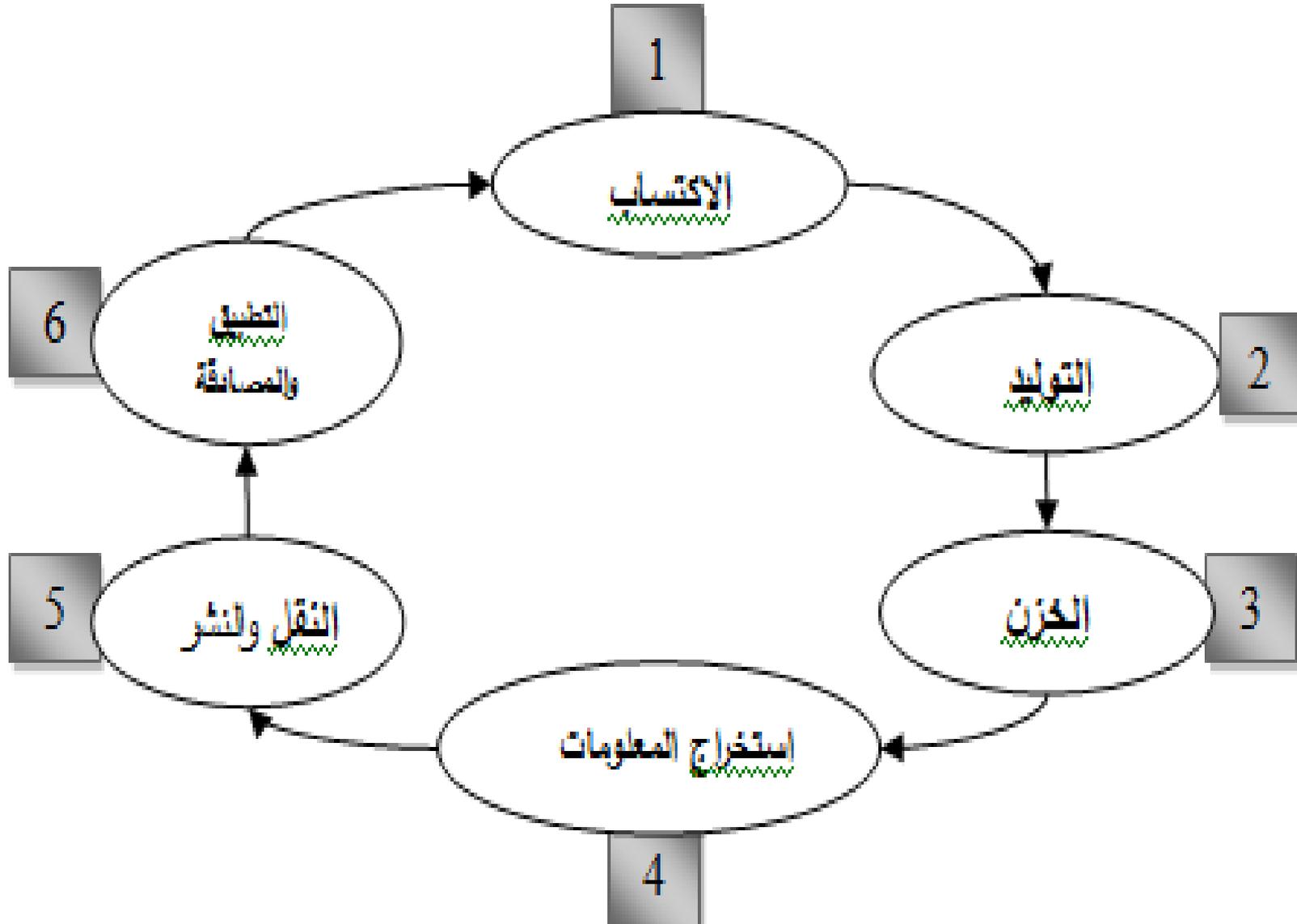
في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

⊙ مرحلة استخدام المعرفة :

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

2. نموذج MARQUARDT

- اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية في الشكل التالي:



يوضح هذا النموذج، أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة من خلال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

(المؤسسة المتعلمة : هي التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في التخصصات العلمية وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء).

3. نموذج بارتون لإدارة المعرفة:

◉ يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، تكون على أربعة أشكال، وهي:

1. المعرفة قد تكون في **شكل مادي**، مثلما نجدتها في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع، فهي معرفة يمكن أن نراها لأنها ملموسة.
2. المعرفة قد تكون أيضا مجسدة في **الأنظمة الإدارية**، مثلما تكون مجسدة في طرق التعليم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
3. المعرفة قد تكون مجسدة في **مهارات خارج المؤسسة** وتحاول استقطابها أو **كامنة لدى عاملها**، أي في المقدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
4. أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في **معايير السلوك** في موقع العمل أو ما يدعى **الثقافة التنظيمية**.

(ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة)

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات، الخدمات، العمليات، التكنولوجيا، الأنظمة، الطرق، القواعد والروتينيات التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم، أساليبهم، علاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل الحصول على المعرفة، حل المشكلات، التجريب، والابتكار، هدفاً لتحقيق إدارة المعرفة بفعالية.

4. نموذج JASON و GUPTA:

- ◉ يقدم كل من Jason و Gupta أنموذجا آخر لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.
- ◉ ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :

1. الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد التميز.

2. التنقية : ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه، يجب على المؤسسة أن تتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها.

3. الترتيب : بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة

الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد التميز.

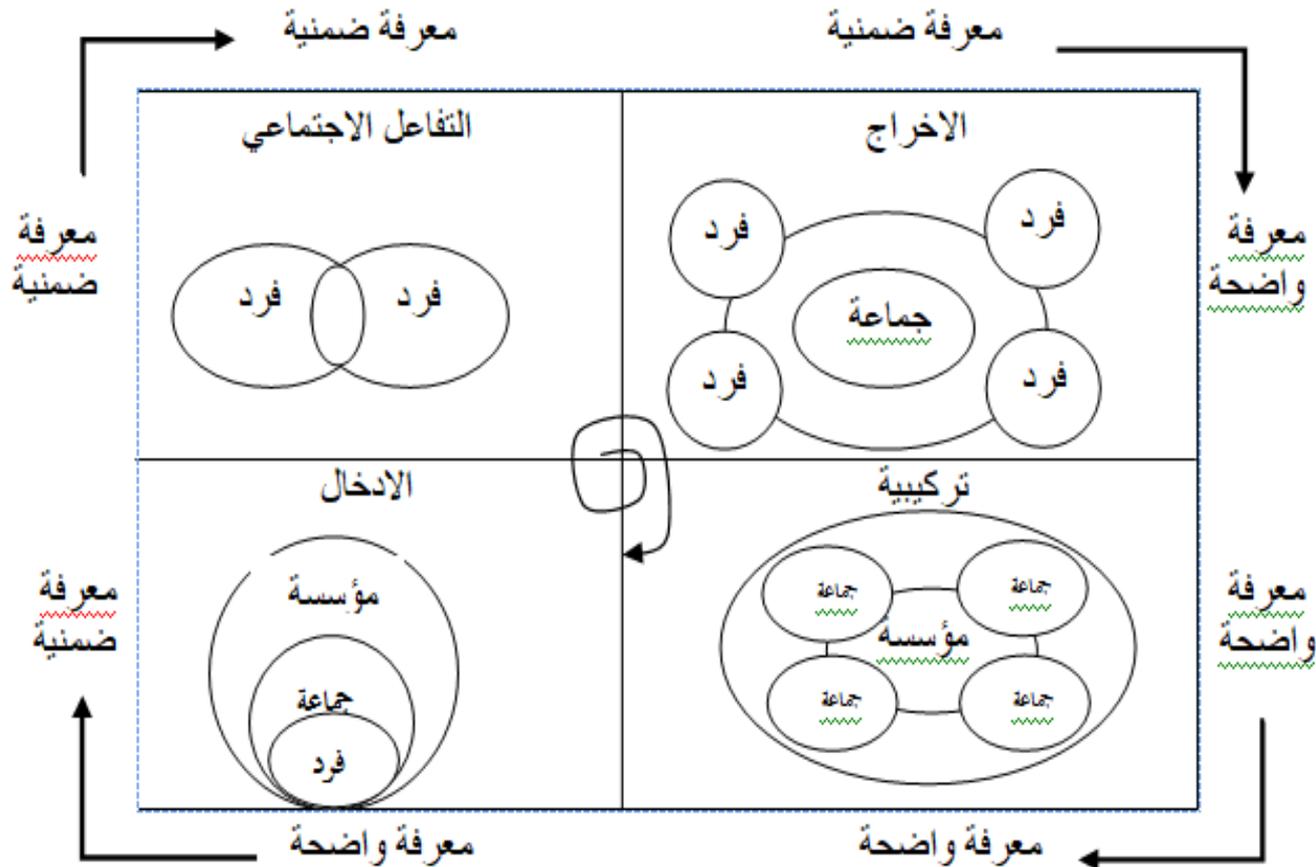
4. النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة

المنظمية والعاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5. التطبيق : إن تحقيق الهدف يكون من نصيب المؤسسات التي

تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لان ذلك سيؤدي إلى تحقيق التميز.

5. نموذج نوناكا و تاكوشي



القوى المؤثرة في إدارة المعرفة

تتكون القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيسيتين: وهما مجموعة القوى الخارجية ومجموعة القوى الداخلية، ولا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل والدراسة أنهما منفصلتين عن بعضهما بعضاً وإنما هما مترابطتان ومكملتان لكليتهما. ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يلي :

القوي الخارجية :

- ⊙ **قوى العولمة :** وعوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة.
- ⊙ **الزبائن المتميزون :**الذين يتميزون بالإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.
- ⊙ **المنافسون المتميزون :** الذين يبذلون جهوداً متواصلة للاحتفاظ بالسبق والتميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة.
- ⊙ **الموردون المتميزون :** الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحاً.

القوي الداخلية :

⊙ حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة: إن فاعلية المؤسسة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق

العمل وتدفق حجم المعلومات. وتتمكن المؤسسة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

⊙ تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل

جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا.

⊙ فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذو المعرفة المؤهلون علميا وعمليا دورا مهما في تحقيق

فاعلية المؤسسة.

و السلام عليكم

و رحمة الله

و بركاته