

# محاضرات في إدارة المعرفة

اعداد : د. حسيني ابتسام

موجهة لطلبة سنة اولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022-2023

# استراتيجيات إدارة المعرفة و متطلباتها

# عناصر المحاضرة

1. مداخل إدارة المعرفة
2. مستويات إدارة المعرفة
3. استراتيجيات إدارة المعرفة
4. متطلبات إدارة المعرفة

# أولاً. مدخل إدارة المعرفة

هناك ثلاثة مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسة وهي :

1. مدخل الرافعة

2. المدخل الابتكاري

3. المدخل التوليفة

# 1. مدخل الرافعة:

وهو المدخل الذي يقوم على أساس **المعرفة المرمزة** حيث **يساوي** بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

أ. القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: وذلك من خلال جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار.

ب. التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري.

ج. برمجيات التطبيق: التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية... الخ، وفي مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، و في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

ضمن مدخل الرافعة إن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا. وتتمثل **البنية التحتية** للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

## 2. المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ"نوناكا و طاكوشي" تعتبر إدارة المعرفة أكثر من أنها آلية لمعالجة المعلومات وفق آليات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

### 3. مدخل التوليفة:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة تقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائم على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة .

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

## ثانيا. مستويات إدارة المعرفة:

يعد وضع نظام لإدارة المعرفة داخل المؤسسة حسب Ermime مشكل متعدد الأوجه، وبغية تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المؤسسة، بهدف تطبيق نظام إدارة المعرفة، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات:

1. المستوى الإستراتيجي

2. المستوى التكتيكي

3. المستوى العملي



# 1. المستوى الإستراتيجي

يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية للمعرفة، بتحديد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 2. المستوى التاكتيكي:

يتطلب هذا المستوى نظام مرجعي لإدارة المعرفة، فيقوم بتحليل مجموع المعارف على المستوى الكلي للمؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفق المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق التميز للمؤسسة.
- تحديد مصادر الشبكة المعرفية الحاملة للمعارف الخاصة بذلك المنتج.
- تحديد طرق نشر و مشاركة المعرفة لدى المؤسسة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج... الخ.

• أن تكون المعارف مهيكلية ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة وفي محيطها.

• يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية.

• على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

### 3. المستوى العملي :

بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التكتيكي و تنفيذها في المستوى العملي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي لوصول المعلومة و المعرفة الضمنية .

# ثالثا. استراتيجيات إدارة المعرفة :

تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه اقترحت مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي على النحو الآتي:

1. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ wiig

2. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ Hansen

# 1. استراتيجيات إدارة المعرفة ل WIIG:

اقترح WIIG استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي على النحو الآتي:

## أ. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

تستخدم هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون بمستوى عالٍ من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.

## ب. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة :

وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وهذه الإستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

## 2. استراتيجيات إدارة المعرفة ل : HANSEN, ET AL

اقترح HANSEN وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من استراتيجيات إدارة المعرفة هما

أ. **إستراتيجية الترميز** : والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، ورسمية، كما أن اعتماد هذه الإستراتيجية في المؤسسة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو نظم إدارة المعرفة وجعلها متاحة للعاملين بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام، والواقع أن الإستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية التي تنتج منتجا واحدا، حيث يعتمد في هذا النمط من الإنتاج على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة هم عمالا غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة، وبالتالي فإن هذه بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من رافعة كل مرة تستخدم فيها.

## ب. إستراتيجية الشخصية :

وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والمشاركة في العمل والخبرة، ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسات الاستشارية مثل مؤسسة ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم، وفي أغلب الأحيان لا يستطيعون ذلك، لهذا فإن هذا النوع من المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد.

## نوع الإستراتيجية

إستراتيجية الملكية الشخصية للمعرفة أو الشخصية.	إستراتيجية الترميز أو التشفير.	المتغير الرئيسي
منتوج حسب طلب من الزبون.	منتوج نمطي.	نوع المنتج
منتوج إبداعي متجدد نموذج يستند على الاتصال الفردي / الشخصي.	منتوج مكتمل النضوج نموذج يستند على إعادة استخدام لمعرفة.	دورة حياة المنتج
المعرفة الكامنة ترتبط بالفرد المطور لها وتقاسمها بصورة رئيسية يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد وفرد آخر.	المعرفة الصريحة المرزمة والمخزونة في قاعدة البيانات المعرفة يستطيع كل فرد استرجاعها بسهولة في المؤسسة.	نوع المعرفة التي يعتمد عليها العاملون

رغم إمكانية التمييز بين هاتين الإستراتيجيتين فإنهما في الكثير من المؤسسات تترابطان وتتداخلان لتكونا ما يمكن أن يمثل نموذجا يجمع بين الاثنين. وفيها يتم ترميز و تخزين المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق والتخزين في المؤسسة لتكون متاح للعاملين، في حين تظل المعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم مع التوجه نحو العمل المستمر لتحويل هذه الخبرات كلما كان ذلك ممكنا إلى رصيد المعرفة في المؤسسة.



## رابعاً. متطلبات إدارة المعرفة

لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يجب فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة وهي كالتالي :

1. الثقافة التنظيمية
2. الهيكل التنظيمي
3. القيادة و دورها في ادارة المعرفة
4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

# 1. الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات الموجودة داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم من جهة و مع المؤسسة من جهة اخرى، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المؤسسة ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقذوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة .

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .

## 2. الهيكل التنظيمي

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، و بالتالي يجب :

\* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً و الذي يسهل عملية الدوران الوظيفي.

\* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق.

\* وجود علاقة بين الرئيس والمرؤسين قائمة على التعاون والثقة.

### 3. دور القيادة في إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة. فالقائد ليس بالضرورة الرئيس، والقائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالقدرة على بناء رؤية مشتركة و يقوم بشرحها للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن يكون على اتصال دائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر

## 4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

توفر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية **Internet**، وبرنامج تصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

### 3. دور القيادة في إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة. فالقائد ليس بالضرورة الرئيس، والقائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالقدرة على بناء رؤية مشتركة و يقوم بشرحها للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن يكون على اتصال دائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر

و السلام عليكم

و رحمة الله

و بركاته