

ملخص عن المحاضرة الرابعة

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

أولاً- مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

- 1- **مرحلة التحديد:** تتضمن هذه المرحلة استخراج المعارف، سواءً أكانت على شكل مستندات ورقية، أو ملفات إلكترونية، أو حتى معرفة ضمنية يمكن استخراجها بإحدى الوسائل المستخدمة لاستخراج المعرفة.
- 2- **مرحلة الإيجاد:** في حال لم تفِ المعارف الموجودة، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، تظهر الحاجة إلى إيجاد معارف جديدة، تلبي أهداف المنظمة
- 3- **مرحلة التخزين:** حالما يتم اعتبار أي معرفة بأنها ذات قيمة بالنسبة للمنظمة، وبعد الانتهاء من عمليتي التحليل والتقييم في مرحلتي التحديد والإيجاد، عندها لا بد من تخزين هذه المعرفة ضمن ذاكرة المنظمة.
- 4- **مرحلة المشاركة:** حيث يتم في هذه المرحلة استخراج المعارف من ذاكرة المنظمة بهدف نشرها ومشاركتها داخل المنظمة أو خارجها.
- 5- **مرحلة الاستخدام والتطبيق:** بعد أن يتم نشر المعارف، يجب أن توضع هذه المعارف حيز التطبيق بهدف حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما، أو تعزيز التفكير الابتكاري لدى الموظفين.
- 6- **مرحلة التعلم Learn:** يُمكن للمعارف التي تم نشرها واستخدامها في المراحل السابقة أن تشكل أساساً لتكوين معارف جديدة ضمن المنظمة. كما تتضمن هذه المرحلة تفكيك الكتل المعرفية الموجودة. من ناحية أخرى، وفي حال وُجد أنّ المعارف ذات قيمة بحسب عمليتي التحليل والتقييم التي تمت الإشارة عليها، فإنه يتم الانتقال إلى مرحلة التطوير ضمن النموذج. حيث تتم عمليات تنقيح وتصفية، وتوضيح للمعرفة، أو تغليف بحسب الحاجة. أما إذا وجد أن هذه المعارف غير كافية، أو غير مكتملة، عندها لا بد من العودة إلى مرحلتي التحديد أو الإيجاد؛ لردم الفجوة المعرفية الموجودة.
- 7- **مرحلة التطوير:** تتضمن عملية تنقيح أكثر للمعارف الموجودة. وفي عملية التنقيح هذه، إما أن تحدد قيمة جديدة للمعرفة، أو يتم وضع إضافات، أو تحديثات على هذه المعارف. وهذا كله بهدف جعل هذه المعارف حاضرة، وقابلة للتطبيق ضمن سياق المنظمة. تُمثل مرحلة التطوير في هذا النموذج نقطة قرار بخصوص ما إن كان يُراد أرشفة أو عزل أو نقل المعرفة إلى خارج المنظمة.

ثانياً- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

من أهم متطلبات إدارة المعرفة، مايلي:

1. الثقافة التنظيمية:

1.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من القيم و المعتقدات و الرموز التي تؤدي بها الأعمال ، و التي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين و المنافسين و إنما هي كذلك تحدد و تبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف.

2.1 أنواعها:

- **ثقافة بيروقراطية:** و هي تتسم بالسلطة و المسؤولية، و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

- **ثقافة إبداعية:** تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها على الإنجاز و المخاطرة.

- **ثقافة داعمة:** حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق و ذات توجهات نحو العلاقات و التعاون و الحرية الفردية و المبادئ الإنسانية و العمل الجماعي.

3.1 الثقافة التنظيمية كمتطلب لإدارة المعرفة:

يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية :

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، و حول المعرفة التي يجب إدارتها .

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و بين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، و من الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، و من يستطيع خزنها.

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف و ظروف معينة.

- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، و التحقق من صحتها ، و توزيعها في أنحاء المنظمة.

2. القيادة:

1.2 تعريف القيادة الإدارية.

تعرف القيادة على أنها " عملية تأثير و شحذ هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد و الجماعة (المرؤوسين و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الإندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة".

2.2 أنماط القيادة الإدارية :

- من حيث سلطة القيادة تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى نوعين:

- القيادة غير الرسمية :

- القيادة الرسمية :

- من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل :

- القيادة الديمقراطية.

- القيادة الاتوقراطية (الدكتاتورية).

- القيادة الغير موجهة (الحرة):

3.2 القيادة كمتطلب لإدارة المعرفة:

يشير Smith & Bollinger إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لا سيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:

- إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز مشاركتها.
- المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والإهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين لدى المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشتغلون مناصب استشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
- انشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزيز وتسهيل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

3 . تكنولوجيا المعلومات:

1.3 تعريف تكنولوجيا المعلومات:

قدمت لتكنولوجيا المعلومات عدة تعريفات من قبل العديد من الكتاب، أهمها:

تكنولوجيا المعلومات عبارة عن "خليط من أجهزة الحواسيب الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، وكذلك تقنيات المصغرات الفيلمية و البطاقية، والمجموعات الأخرى من الاختراعات والوسائل التي يستخدمها الإنسان في السيطرة على المعلومات واستثمارها، في المجالات المختلفة".

2.3 مكونات تكنولوجيا المعلومات.

- المكونات المادية .
- قواعد البيانات.
- شبكات الاتصال .
- العنصر البشري .

3.3 تكنولوجيا المعلومات كمتطلب لإدارة المعرفة:

تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تندفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة و يسر. كما تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتخزينها، ونشرها ضمن المؤسسة وتمكينها لتصبح مصدرا لمنتجات وخدمات عالية الجودة.

كما تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة وتسهيل اتصال الزبائن والموردين وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمؤسسة

4. الهيكل التنظيمي:

1.4 تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد خو السلطة و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات " . فالهيكل التنظيمي يوضح و يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات ، و المسؤول الذي يبع له كل موظف، و أدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب اتباعها

2.4 الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة:

يتميز الهيكل الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة بالمرونة و اللامركزية و أخذه شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات و المعارف و الخبرات آليا بعيدة عن البيروقراطية و الرسمية و الروتين في عمليات التسليم و الاستلام. فهناك العديد من الأبعاد المؤثرة على إدارة المعرفة، أهمها :

- هرمية الهيكل في المنظمة و التي تؤثر على العاملين و العلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم الغير رسمي.
- تعتبر تسيح الهياكل التنظيمية من وسائل لإدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة و القواعد التنظيمية
- فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

3.4 أهم الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة:

- الهيكل المصفوفي: فهو يجمع بين الهيكل الوظيفي و الهيكل متعدد ، يهدف إلى الحد من مشاكل التنسيق مع وحدات الأعمال و بالتالي الحفاظ على التنسيق بين المنتجات و الوظائف، و المناطق الجغرافية، فهي تعطي الأولوية للهيكل الجغرافي و تطوير المعرفة، لكن هذا النوع من الهياكل يظهر بعض التوتر عندما تحاول الإدارة العليا تحقيق التوازن بين العوامل الجغرافية، الوظيفية و المنتج .

- الهياكل الأفقية إلى ما نهاية:

وتتميز بقلة عدد المستويات بما بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المراكز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود تتبادل المعلومات بينها سريعا، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعا بدوره.

- الهيكل الشبكي (العنكبوتي):

فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت وذلك لأن الصلة أو الإرتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الإرتباط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الإتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.