

المحاضرة الرابعة عشر: متطلبات ادارة المعرفة

تحديات إدارة المعرفة:

اولاً: "تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي :

١- التحدي التقني : (The Technical Challenge) المتمثل بتصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.

٢- التحدي الاجتماعي: (Social Challenge) المتمثل بتطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.

٣- تحدي الادارة : (Management Challenge) المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

٤- التحدي الشخصي (The Personal Challenge) المتمثل بالانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

ثانياً: تحديات تنفيذ ادارة المعرفة::

- ١- تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
٢. تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج ادارة المعرفة وقياس نتائجه.
٣. تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.
4. جعل المعرفة مفيدة أي تخزينها 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. تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكल المنظمة.

ثالثاً : تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة

- هل تقع مسؤولية إدارة المعرفة على المديرين التنفيذيين أم هي مسؤولية الإدارة 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 فإن 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 .
- ولا يكون مديروا الأقسام أو الإدارة العليا للمنظمة لوحدهم قادرين على خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها لذا فإن كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جمعي معاً هم القادرون على خلق وإدامة هذه البيئة المواتية لنجاح برنامج إدارة المعرفة سواء أكان هذا البرنامج يستهدف مجالات استراتيجية أي المنظمة ككل أم 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

• رابعاً: ادوار مدير إدارة المعرفة الرئيس :

- ١- **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.
- ٢- **العملية**: دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات ادارة المعرفة في كل المنظمة.
- ٣- **تطوير القابليات** : دوره هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها . وكذلك ابتكار القابليات المصممة لتوفير ميزة تنافسية للمنظمة ، وهذه الكفاءات والقابليات مجاميع معقدة من المهارات والمعرفة مثل تطوير منتج جديد أو استيعاب تكنولوجيا جديدة القابلة للمحاكاة ويتضمن تطوير القابليات اعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الجوهرية.
- ٤- **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.
- ٥- **تطوير راس المال البشري** : في هذا السياق يهتم مدير ادارة المعرفة بادارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة ومبادرات تطويرها وانشاء مراكز التعلم الداخلي والصفى
- ٦- **النتائج** : يسهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الاداء لقياس نشاط وفاعلية ادارة المعرفة هذه الأبعاد تمثل أدواره مدير التي ترتبط بشكل تداؤبي ومتكامل مع بعضها البعض .

خامساً : بناء خرائط المعرفة :

• يُعد بناء الخرائط المعرفية واحد من أهم التحديات في تنفيذ برنامج ادارة المعرفة. تعرف خريطة المعرفة على (انها عرض بصوري 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). وان عوامل النجاح الحاسمة لخرائط المعرفة: 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.

1- فوائد خرائط المعرفة:

لخرائط المعرفة فوائد عديدة يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:-

أ- تعمل خرائط المعرفة على انها ذاكرة تنظيمية تسيطر على المعرفة الجوهرية للمنظمة وتوحيدها.

ب - تمكن العاملين من التعلم عبر الأبحار في تكامل العلاقات في الخريطة وعبر خلق معرفة جديدة من خلال الكشف عن علاقات جديدة.

ت - 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).

ث- تسهم في تحديد والسيطرة على المصادر المختلفة لمعرفة المنظمة اذ توفر هذه الخرائط الطريقة لاسر وتكامل وتقاسم مصادر المعرفة .

ج- 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.

٢- منهجية رسم خرائط المعرفة :

- ا- تحديد المشرف واهدافه. يكون المشرفون الرئيسيون لرسم خارطة المعرفة هم :
 - *الادارة العليا .
 - * المديرون التنفيذيون .
 - * مديرو الاستراتيجية .
 - *مديرو التطوير والتدريب .
 - * مديرو التسويق .
- ب- تحديد مقاصد خريطة المعرفة وفوائدها وحجم الخريطة ومجالها ومتطلبات مستخدم الخريطة الخاصة.
- ت- تحديد المستفيدين(المستخدمون الرئيسيون والأفراد الذين قد يتأثرون بتكوين المعرفة).
- ث- تكوين لجنة فنية لخريطة المعرفة لتحديد عمل الخريطة .
- ج- تكوين خريطة المعرفة التي تقوم بتوجيه اللجنة مع الممثلين المباشرين للمشرفين الرئيسيين المستفيدين والأعضاء الرئيسيين للجان الفنية.
- ح- تطوير أدوات التقييم وعمليات الاختيار.
- خ- عمل خريطة أولية لمعرفة المشروع.

• سابقاً: عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

1- عوامل النجاح في إدارة المعرفة.

حددت قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة تشترط دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة وفي ثقافتها وتوفر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم .

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة بالنقاط الآتية :

- أ- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
- ب- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ت- لتشجيع ومكافئة روح التعاون والرؤيا الجماعية وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- ث- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- ج- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ح- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- خ - ابتكار المنظمة بلا حدود والتي تعني السلوك المنفتح والبحث عن الأفكار في أي مكان.
- س - 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.
- ش - تقديم خطة دفع ونظام حوافز ومكافآت أشمل يعتمدة المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت اذ ان هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق بالمهارات الجديدة .

2- عوامل الفشل في إدارة المعرفة.

هناك عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:

أ- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

ب- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.

ت- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين ان أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.

ث- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل بابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

ج- عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع لظهارها.

ح- عزل المعرفة عن استعمالاتها واهمال التجريب.

خ- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.

د- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.

ذ- احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).

ر- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.