

المبحث الثاني: مداخل إدارة المعرفة

المحور الأول: مداخل دراسة إدارة المعرفة: ضمن هذا المحور هناك ثلاثة مداخل لدراسة إدارة المعرفة :

(الأول) : يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة .

(الثاني) : والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعنى الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها .

(الثالث) : هو مدخل اقتصاد المعرفة يركز على الخصائص الرئيسة للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية. ويشار بهذا الصدد إلى خصيصة الموجودات المعرفية التي لاتستنزف مع الاستخدام بل تتزايد بدلاً من ذلك .

المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة

أ- نظام تصميم موجودات المعرفة : يدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة. وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفعالية مكونة ثلاث فعاليات رئيسة هي:

- المفاهيمية: تشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط قوتها وضعفها.
- الانعكاس : ويشمل التحسينات وخطة التغيير .
- الفعل) : أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ .

ب. مدخل إدارة معرفة الاعمال:يركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة واهداف وعمليات الاعمال، وعلى قاعدة المعرفة والانظمة والوثائق ، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بنظر الاعتبار البعد الضمني لها، ولا يتضمن توليد معرفة جديدة .

ت. **مدخل سلسلة قيمة المعرفة** : يركز على التوفيق بين عمليات الاعمال ومهام إدارة المعرفة، جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر (ست) مهام لإدارة المعرفة هي : تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوفرة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة.

هذه المهام مترابطة مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة، الرؤيا، الأهداف والاستراتيجية).

هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة اعلاه.

ث. **مدخل كتلة البناء** : قدم هذا المدخل من (ويصف (ثمانية) أبعاد بنائية لإدارة المعرفة هي: تحديد اهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة. المشاركة بالمعرفة، استخدام المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تقييم المعرفة.

ان فكرة كتل البناء لإدارة المعرفة يؤكد على الربط بين كتل البناء هذه مع اعادة تصميم عمليات الاعمال. هذا المدخل لم يقدم طريقة لكيفية تكامل كتل البناء المفترضة.

ج. **مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج**: اقترح هذا المدخل مضيفاً منظوراً جديداً إلى نمذجة عمليات الاعمال الموجودة، وخاصة العمليات المكثفة معرفياً وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدمة، فضلاً عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وانشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

• المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة :

ا- مدخل الجيلين:

مدخل الجيل الأول: وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات، ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالاعمال الاستراتيجية للمنظمة. هذا المدخل يركز على جوانب بسيط نسبياً على الحصول على المعرفة وترميزها.

• **مدخل الجيل الثاني:** يفترض انه عندما تتضح إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثان ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة ، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والابداع.

ب- المدخل التقني : يدعو إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الاصطناعي ، ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها. ونرى قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين انها ثقافة وعملية ومن الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية.

ج-مدخل مسؤول المعرفة الرئيس (CKO) ابتكرت هذا المدخل منظمات متقدمة للدخول إلى برنامج إدارة المعرفة لمساعدتها في إدارة موجوداتها المتميزة المتمثلة برأس المال الفكري، ويدعو هذا المدخل المنظمات الساعية لإدارة المعرفة إلى استحداث منصب (CKO) ويلزمها بتوفير بعض البنى التحتية الفنية والتنظيمية والتركيز على النشاطات الحاسمة، ويركز على الأدوار الثلاثة التي يمكن أن يؤديها (CKO) وهي :-

- مسؤولية تطوير برامج إدارة المعرفة وتنفيذها.
- تطوير الاستراتيجية التي توجه كيفية مسك ومعالجة المنظمة لموجوداتها الفكرية.
- تبني ثقافة المنظمة) التي تركز على التعلم والنمو الدائم.

د- المدخل الاجتماعي - الفني: يؤكد على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى تلاؤم التقنيات ونشاطات الأفراد الذين يشغلونها .

هـ. أشار (Daft,2001) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما:-

الأول: (مدخل الأشخاص إلى الوثائق) الذي يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق، وتحقق الأرباح غير المعتادة بإعادة استعمالها عدة مرات، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة يجعلها في متناول العاملين الذين يحتاجون إليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الإلكترونية والوثائق المطبوعة.

الثاني: (مدخل الأشخاص إلى الأشخاص) وبموجبه تقوم المنظمات برفع معرفة العاملين فيها، وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوار وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة، لذا يكون التركيز موجهاً لتطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد مع بعضهم. وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاورة والتعلم والقصص وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية. هناك ضرورة لتكامل كلا المدخلين لأنه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم أحد المدخلين دون الآخر، أفضلية مدخل على الآخر يتبع طبيعة عمل المنظمة ان كانت للخدمات الاستشارية فتركز على المدخل الثاني ام صناعية فتركز على المدخل الأول.

مبررات التحول باتجاه إدارة المعرفة

المبررات التي شجعت للتحول باتجاه إدارة المعرفة بالنقاط الآتية:-

- ١- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي. كونها فرصة كبيرة لتخفيض الكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ٢- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة الكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت بتسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- ٣- اللاملموسية القياسية للمعرفة ذاتها اذ أصبحت أغلب المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس الأثر بشفافية أكبر.
- ٤- إدراك أسواق المال العالمية ان المعلوماتية والمعرفة هي مصدرالميزة التنافسية أهم من الأرض وراس المال
- ٥- تشعب إدارة المعرفة والاحتمالية الكبيرة في تطبيقها وتنوع المعرفة والنظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- ٦- تزايد الادراك ان القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة ليس بالضرورة تعتمد على قيمتها في لحظة توليدها.
- ٧- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية لتعزيزهاالمستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل ادارتها عملية معقدة .
- ٨- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات ، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات ، وبالتالي تكون القيمة المضافة لها تختلف عن القيمة المضافة للمعلومات.
- ٩- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون جعلت الانماط الادارية التقليدية غير ملائمة للتغيرات.
- ١٠- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة بمعالجتها سيما في مجال التنافس والابداع والتجديد والتنوع.

مدارس ادارة المعرفة

١- **المدرسة التكنوقراطية** : قائمة على اساس تقانات المعلومات والادارة ، وهي تطرح فكرة انة يجب تفعيل المعرفة المتخصصة ، ورسم خارطة لها وترميزها ورقابتها وتحديثها في قواعد المعرفة . فمن دون تقانات المعلومات والاتصالات لاتكون هذه المدارس ممكنة ، ولالجل تسهيل وتوزيع المعرفة كان هناك تايد لاستخدام قواميس المعرفة ، فضلا عن ضرورة مكافأة الاسهامات في قواعد المعرفة وضرورة وجود الدافع المستمر لتحسين عمليات المعرفة .

٢- **المدرسة الاقتصادية** : تركز على خلق تدفقات ايرادات ناتجة عن استغلال المعرفة وراس المال الفكري . وتؤكد على استغلال المعرفة وتاكيد اقل على استكشافها بمعنى ان التاكيد يكون على حماية واستغلال موجودات المعرفة لتحقيق العائد على الاستثمارات. فان القدرة على الادارة الهجومية لملكية قيمة المعرفة ، والقدرة على ادارة الموجودات الفكرية بوصفها عمليات روتينية بالامكان جعلها عوامل لنجاح هذه المدارس .

٣- **المدرسة السلوكية** : تحفز وتؤثر في المديرين والادارة لتكون تفاعلية في الابداع والمشاركة واستخدام المعرفة بوصفها مورد ، وانها تشجع تحطيم " قيود المعرفة " و ان العلاقة بين صناع المعرفة يجب ان تكون واسعة ، ومؤيدة لحالات تجميع مجاميع الافراد في هياكل وشبكات منتظمة ذات اهداف مشتركة للمشاركة بالمعرفة .

٤- **المدرسة الاستراتيجية** : التي تعد مهمة بالدرجة الاساس لرفع الوعي حول قيمة المعرفة بوصفها موردا استراتيجيا ، لان ادارة المعرفة هي جوهر الاستراتيجية التنافسية للمنظمة . لا احد يزعم بان اي مدرسة من المدارس تتفوق على المدارس الاخرى.