

المحاضرة العاشرة

إدارة المعرفة والتغيير

Managing Knowledge and Change

الأهداف التعليمية

- فهم مفهوم التغيير وأهميته وأشكاله
- فهم أشكال التغيير ومستوياته
- التعرف على أهم مداخل التغيير
- فهم دور المعرفة في التغيير
- معرفة أنواع المعرفة ومداخل تنميتها
- معرفة أدوات إدارة المعرفة

مقدمة :

- التحول من الأعمال التقليدية الى الالكترونية يحتاج الى تغيير
- تغير في اقسام المنظمة والعمالة وطريقة تدفق المعلومات وطريقة خدمة العملاء والتسويق والبيع والشراء وغيرها
- كما يجب الإجابة عن كيف سيتم تبادل المعرفة في ظل منظمة متغيرة؟
- يجب تحديد جدول زمني وميزانية للتغيير وخطة للتعامل مع آثاره على الأفراد وكذلك تحديد التكنولوجيا المطلوبة للتغيير.

اشكال التغيير

ما هي أهم أشكال التغيير؟

- تغيير السوق ونموذج الأعمال
- تغيير في عمليات وأنشطة المنظمة وطريقة تدفق المعلومات والأوامر
- إعادة هيكلة المنظمة والثقافة والموظفين ومسؤولياتهم

عوامل نجاح التغيير:

- توظيف خبرات إدارية من خارج المؤسسة
- إدارة كفوة للمشروع
- الاستعانة بأفضل الموظفين من داخل وخارج المؤسسة
- تمليك عملية التغيير للموظفين.

➤ الـ 7s الاستراتيجية: هيكل المنظمة، الاستراتيجية، والنظم، والمهارات، والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة

❖ مستويات التغيير:

المخاطر	الفائدة المتوقعة	نسبة التحسن المتوقعة	المستوى
احتمال الفشل كبير جداً	١٠٠ % تحسن في الأداء	تشمل كل أنشطة وعلميات الأعمال	إعادة هندسة عمليات الأعمال
الخطر متوسط	٥٠ % تحسن في الأداء	تشمل إعادة تصميم العمليات الأساسية	تحسن العمليات
المخاطر قليلة	٢٥ % تحسن في الأداء	تشمل بعض العمليات	أتممة العمليات

❖ العوامل المحددة للتغيير:

➤ حجم التغيير المطلوب

➤ القوى التي ستشارك في التغيير أو المؤيدة له

➤ القوى المعارضة للتغيير

➤ نظريات التغيير

➤ العامل الثقافي

➤ الموارد المتاحة للتغيير

ما مدى التغيير الذي أحدثته نظام التعليم عن بعد وشبكات الصراف ونظام الحج الإلكتروني ونظام أبشر؟

❖ مسائل مهمة متعلقة بالتغيير:

- ١) الإطار الزمني: ماهي المراحل التي سوف يتم التغيير خلالها؟
- ٢) الميزانية: ماهي التكاليف المتوقعة؟
- ٣) مشاكل تنظيمية: هل يتطلب التغيير إعادة هيكلة المنظمة؟
- ٤) إدارة أثر التغيير على الأفراد: التعاطي مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لإحداث تغييرات كبيرة على طريق العمل وأدواته؟
- ٥) تكنولوجيا التغيير: ماهي التكنولوجيا والخبرات والمعرفة ومجموعات العمل المطلوبة للتغيير؟
- ٦) إدارة المخاطر: كيف يمكن تجنب وإدارة المخاطر المتعلقة بالتغيير؟

❖ مداخل إدارة التغيير:

- تعاوني Collaborative: يتطلب تعاون جميع الموظفين ويمكن أن ينتج عنها أفكار جدة ولكنه يحتاج وقت ومجهود
- استشاري Consultative: الإدارة تستشير أصحاب الشأن لكنها تأخذ القرار النهائي وهو وسط بين التعاوني والتوجيهي

- توجيهي Directive: الإدارة هي التي تتخذ القرارات لذلك يتطلب تواصل دائم وتعويض المتضررين أو من يقاومون التغيير أو نموذج paternal-maternal approach الأب – والأم في الإدارة (الأب يعرف أكثر والأم متعاطفة)
- قسري Coercive: الإدارة تتخذ القرارات ويحتاج قوة للتنفيذ، ودور الموظفين محدود جداً وهو صادم وعليه تحفظات أخلاقية لكنه مطلوب عند الضرورة ولا سيما عدم وجود وقت كافٍ
- ويمكن اتباع بدائل أخرى مثل نقل العامل لفرع ثاني أو الإعلان عن إفلاس الشركة وإعادة مرة أخرى بالموظفين المتميزين فقط
- مراحل نموذج لوين Lewin لإدارة التغيير هي: التسهيل، التغيير، التجميد

تحديث هيكل المنظمة

تمر المنظمة بالمراحل التالية:

١. أنشطة عشوائية
 ٢. تركيز الأنشطة
 ٣. إضفاء الصفة الرسمية
 ٤. مأسسة المنظمة
- التغيير يحتاج الى مبرمجين ومديري شبكات وأخصائيين في تحليل النظم والتسويق الإلكتروني وغيرهم

التعهيد Outsourcing

- التعهيد هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية) للقيام بأحد أنشطة المنظمة. وهو طريقة جديدة لهيكل المنظمة وتقسيم العمل وتوفير المال والطاقة
- مثال: شركة أمازون أسندت عملية تأليف الكتب للناسخين وعملية دفع ثمن الكتب لشركات بطاقات الائتمان وعملية شحن الكتب لشركات الشحن وخدمة العملاء الى شركات خاصة
- الشركات تتطور خلال ثلاثة طرق Hagel

➤ طريقة جمع وتحليل وتبادل المعلومات والمعرفة

➤ طريقة ووسائل خدمة العملاء

➤ ابتكار سلع وخدمات وأفكار وعمليات ونماذج أعمال جديدة

- هيجل يرى أن الشركات ستركز على أحد هذه الطرق وتتعهده الشركات الأخرى بالباقي
- التعهيد يعوض نقص الخبرات وقد يوفر التكاليف أو الضرائب ويزيد الجودة ويضمن الوصول الى خبرات نادرة لكنه يضر بالعمالة الوطنية.
- غير أنه يهدد العمالة وعليه تحفظات أخلاقية وقد يسرب التكنولوجيا والمعرفة الى الخارج

❖ إدارة المعرفة :

- ❖ المعرفة هي الإدراك والوعي والخبرات والحقائق والنظريات لدى الأفراد والمجموعات والشركات والمجتمع التي تكتسب من خلال التعلم والبحث والتجربة والملاحظة والمشاركة
- ❖ إدارة المعرفة: هو نظام داخل المؤسسة يعمل على حماية القدرات الفكرية لتلك المنظمة ونشرها بين الموظفين وصيانتها وتطويرها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.
- ❖ أضحت أصول المعرفة أكثر أهمية للشركات من الأصول المالية والمادية. بل أصبحت أهم وسائل الحصول على مزايا تنافسية
- ❖ المعرفة مخزنة في عقول الزبائن والموظفين والعمليات والمنتجات والعلاقات والنظم
- ❖ أفكار شركة الاتصالات البريطانية BT تقدر بـ ١٠٠ مليون جنيه إسترليني
- ❖ الشركات تفقد خبرات ومعارف ومعلومات يومياً، الموظفون يتركون العمل والزبائن يتحولون الى الشركات المنافسة ومن ثم تذهب خبراتهم ومعلوماتهم معهم وهذا يكلف الشركات وقت وأموال وزبائن. Saunders (2000)
- ❖ من السهل إدارة المعلومات حيث يمكن جمعها وتمثيلها وتنظيمها وتخزينها وتبادلها بسهولة. أما المعرفة وخاصة الضمنية فمن الصعب إدارتها لأنها مخزنة في عقول الأفراد وهي تخضع للبيئة الثقافية وتصورات الأفراد والقيم السائدة في المجتمع.

❖ أنواع المعرفة

١. معرفة ضمنية : موجودة في عقول الأفراد وتكتسب بالخبرة والممارسة والتعلم والبحث. يتم حمايتها بالتدريب والتوعية والحوافز وتبنى قيم نبيلة
٢. معرفة صريحة: وهي المسجلة في الإرشادات وقواعد البيانات مثل طريقة خطوات التعامل مع مشاكل العملاء. يتم حمايتها بالجدار الناري والتحكم في الوصول والنسخ الاحتياطي والتشفير
٣. معرفة أساسية: غير موجهة لحل مشاكل عملية ومدفوعة بالرغبة في البحث والاكتشاف
٤. معرفة تطبيقية: تركز على حل المشاكل وهذا ما تهتم به الشركات

مداخل إدارة المعرفة

- عرض نوناكا وتاكوشي نموذج SECI (نوناكا وتاكوشي ١٩٩٦) حيث يعرض ٤ مداخل لإدارة المعرفة:
١. تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية: ويعتبر هذا أحد أشكال التنشئة الاجتماعية. ويتم تبادل المعارف من شخص لآخر من خلال العلاقات الاجتماعية والممارسة، والتوجيه والإرشاد، والتلقين، والتقليد، والملاحظة.
 ٢. تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة: تحويل المعرفة الضمنية إلى كتب ووثائق وأدلة وإرشادات مكتوبة وقواعد بيانات وغيرها، بحيث يمكن أن تخزن وتنشر داخل المنظمة بسهولة.
 ٣. تطوير المعرفة الصريحة: هو إنتاج مزيد من المعرفة الصريحة عن طريق تجميع ومعالجة المعرفة الصريحة الموجودة. مثال على ذلك تخزين بيانات نظم المعاملات واستخدامها من قبل نظم المعلومات الإدارية ودعم واتخاذ القرار ونظم إدارة العلاقة مع العملاء ونظم إدارة سلسلة التوريد
 ٤. تحويل المعرفة الصريحة الى ضمنية. مثل قراءة الكتب والإرشادات والأبحاث والمستندات وغيرها. مثل تخزين شكاوى العملاء واستخدامها في تطوير المنتج

❖ دور المعرفة في التغيير :

- يلعب البناء المعرفي للأفراد دوراً هاماً في حدوث التغيير فإذا كانت خبرات الأفراد كبيرة ومتفاعلة ومتناغمة تكون عاملاً مؤثراً في سلوك الأفراد تجاه التغيير. وتلعب القيم والمبادئ والتعليم والمجتمع والإعلام دوراً هاماً في تكوين البناء المعرفي السليم الذي يكون خبرات فاعلة ومؤثرة في التغيير.
- أما إذا كان البناء المعرفي للفرد عبارة عن ركام معرفي غير منظم وغير مترابط أو متناغم فإن سلوك الفرد يكون سلبياً تجاه التغيير وقد يتحول بمرور الوقت إلى سلوك مقاوم للتغيير.

إطار إدارة المعرفة :

- مراحل إدارة المعرفة: تحديد المعرفة المطلوبة، ثم إنتاجها، ثم تخزينها، ثم نشرها، ثم استخدامها
- إطار إدارة المعرفة هو نظام كامل يتكون من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا والإدارة، والذي يضمن إدارة المعرفة وتطبيقها بصورة منتظمة وفعالة لتحسين نتائج الأعمال.
- الأفراد: يتم تحديد الأفراد والمجموعات المسؤولة عن إدارة المعرفة ولاسيما الضمنية منها. كما يجب إعطاء خلق ثقافة نشر المعرفة وتبادلها وتقديم حوافز تشجيعية.
- العمليات: يجب أن يكون هناك عمليات وممارسات، تم تجربتها واختبارها، لاقتناء المعرفة وتنقيحها والتأكد من صحتها، وتخزينها، وتطبيقها وإعادة استخدامها وأيضاً للابتكار في هذا الخصوص.
- التقنية: يحتاج الأفراد والعمليات إلى التكنولوجيا التي تسمح بالبحث عن المعرفة والوصول إليها وتجريبها وتخزينها وتبادلها.
- الحوكمة: لن تنجح عملية إدارة المعرفة من دون نظام يشجع وينظم ويعطي حوافز لخلق المعرفة ومشاركتها.

دعائم اقتصاد المعرفة :

- تقنية المعلومات والاتصالات
- مجتمع المعلومات
- علم المعلوماتية
- إدارة المعرفة
- التعليم
- الابتكار

أهداف إدارة المعرفة

١. زيادة الأرباح
٢. المحافظة على الخبرات والعناصر المتميزة
٣. المحافظة على الزبائن وزيادة مستوى رضاهم
٤. المحافظة على الحصة في السوق من المنافسين
٥. اختراق أسواق جديدة

٦. تطوير منتجات جديدة

٧. المنظمة المتعلمة Learning organization

٨. تحسين المزايا التنافسية

٩. التأقلم السريع مع التغيير

١٠. الاستغلال الأمثل للموارد

١١. تحسين عملية صنع القرار

عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة :

• عوامل النجاح:

- وجود التقنية المناسب، وضع السياسات الضرورية، والتدريب
- وجود الميزانية، دعم القيادة وتشجيعها.
- نشر الإيجابيات والتجارب الناجحة والاستعانة بخبراء في داخل المنظمة وخارجها.

• عوامل الفشل:

- عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها
- البعض يخلط بين التقنية والمعرفة والمعلومات
- عدم وجود وقت للموظفين لتبادل المعلومات والخبرات
- عدم وجود تشجيع أو حوافز
- موانع ثقافية واجتماعية
- عدم وجود التكنولوجيا التي تسهل تبادل المعلومات ونقل الخبرات

«قليل من المعرفة العاملة افضل من ان تكون كثيرة و عاطلة» (جبران خليل جبران)

الأدوات اللازمة لإدارة المعرفة

أدوات تكنولوجية

١. أدوات لإنهاء المعاملات: مراكز المساعدة وتطبيقات خدمة العملاء، نظام الباتر، نظام سداد
٢. أدوات تبادل المعلومات: الانترنت والانترنت والاكسترنات، وغرف الدردشة والفيديو كونفرانس والويكيز والبلوغرز والشبكات الاجتماعية والايميل ومجموعات جوجل
٣. أدوات لتخزين المعرفة: مثل برامج قواعد البيانات ولوتس نوتس وغيرها
٤. أدوات حل المشاكل: النظم الخبيرة ونظم المحاكاة
٥. مستودع المعرفة : وحدة مركزية لجمع وتخزين المعرفة الداخلية والخارجية بهدف استغلالها وإدارتها بكفاءة من قبل المنظمة.

أدوات إجتماعية:

ماهي أهداف منتدى الانتساب الإلكتروني ؟

١. الاستراتيجية

٢. هياكل إدارية (مثل عمادة التطوير بالجامعة)

٣. التدريب

نصائح لتجنب الفشل في التغيير :

١. استمع جيداً للتوقعات وجدول الأعمال وطلبات كل المعنيين بالتغيير
٢. تأكد من أن القيادة مستمرة في الدعم العلني والعملي لعملية التغيير
٣. اشرح ووضح الغرض والهدف من التغيير وفوائده
٤. لا بد من توضيح العلاقة بين تبادل المعرفة والخبرات وعملية تغيير المنظمة
٥. يجب النظر الى مخاطر ومشاكل التحول من مرحلة العمل التقليدي الى مرحلة تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات .