

المحاضرة الثانية

مبادئ واستراتيجيات إدارة المعرفة

مبادئ إدارة المعرفة

المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية) المعرفة أصل من أصول المنظمة وتتطلب إدارة فعالة لاستثمار أصولها. وهناك العديد من الأنشطة المرتبطة التي تتطلب استثمار في العمالة والأموال مثل:

- الحصول على المعرفة مثل أعداد الوثائق ونقلها إلى الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين صناعة (خلق) والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

بالرغم من ارتفاع التكلفة إلا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها حيث أن:

- ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة.
- كم تتكلف المنظمة في حال عدم قدرتها على الإجابة على تساؤلات العملاء.
- أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة.

فلتعرف قيمة الجودة أنظر إلى تكلفة الافتقار إليها

المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا.

- عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فإننا نحتاج إلى العنصر البشري.
- وعندما نحتاج إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي والتي تتغير بسرعة فإن الحاسب الآلي أكثر قدرة من البشر في ذلك.
- ولذلك فإن يتطلب مزيجاً مناسباً من العنصر البشري ونظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة.

المبدأ الثالث: إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا

- تعنى الإدارة العليا بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب عملها.
- لذلك لا بد من أجماع المديرين والقادة حول ضرورة تبني مدخل من مداخل المعرفة للمنظمة ، كما يناط بهم أيضاً تحديد سياسات المعرفة لإدارتها بطريقة فعالة.

المبدأ الرابع: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة.

- ✓ لكل منظمة وظائفها التنظيمية الجوهرية والتي تحدد واجباتها ومسئولياتها ومعايير أدائها.
- ✓ ولا يمكن أن تدار المعرفة بالمنظمة إلا بتوضيح ما يجب أن تؤديه بعض هذه الوظائف في جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.
- ✓ وينبغي على مديرو المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو أنكار الذات.

المبدأ الخامس: من فوائد إدارة المعرفة

- ✓ *وضع خرائط للمعرفة أكثر فائدة من وضع نماذج للمعرفة،
- ✓ *وفوائدها في الأسواق أكثر من فوائدها في التدرج الهرمي للمعرفة
- ✓ تلجأ المنظمة إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حالة أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها.
- ✓ إن توصيف عملية النشر في خريطة للمعرفة يكون أكثر فائدة للمستخدم من نموذج المعرفة بالرغم من أن النموذج أكثر فهماً من القائمين على أمر المعرفة بالمنظمة.
- ✓ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

المبدأ السادس: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية.

- يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة لديهم ذات قيمة فكيف يشاركون أحداً في تلك المعرفة؟ ويتساءلون وإذا كانت وظائفنا صناعة المعرفة، فلماذا نضع وظائفنا في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً منا؟
- وهذه النظرة من قبل صناعات المعرفة المليئة بالشك والريبة أتجاه طبيعي ما لم تتوفر لديهم دافعية عالية للمشاركة في المعرفة من خلال تقييم الأداء والحوافز والمكافآت.
- إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

المبدأ السابع: إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي

لاشك أن المنظمة تحتاج إلى تحسين عملية إدارة المعرفة عموماً إلا أنها المعرفة يتم استخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض العمليات العمل المعرفي المحددة مثل (بحوث التسويق، تصميم وتطوير المنتج، التسعير، أعداد الأوامر...) بالتالي التحسين في هذه العمليات يصب في تحسين إدارة المعرفة بشكل مباشر.

إن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم وقاعدته، حيث أن :

✓ العمل المعرفي المبدع يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة.

✓ العمل المعرفي المبدع يتطلب تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

المبدأ الثامن: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية

الوصول للمعرفة ضرورة إلا أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب التركيز على العملاء ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا، وتتطلب أيضاً الالتزام بالتفاعل المشترك بين حاملي المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة ضمنية.

مثال: إرسال شركتي تويوتا ونيسان مصممي سيارتهما للولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي مع شرائح العملاء المستهدفين.

المبدأ التاسع: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية.

- تعتبر مهام المعرفة ليست لها نهاية حيث أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً وبشكل متسارع مثل (إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، تغير اهتمامات العميل، تأكيد المنظمات الدائم على المنتج والخدمة التي تقدمها باستراتيجيات وهياكل تنظيمية متجددة...)
- لذلك ينبغي أن يكون توصيف البيئة سريع لتتمكن إدارة المعرفة من مواكبته

المبدأ العاشر: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي

أسئلة تحتاج إلى إجابة:

هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟

هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لديهم؟

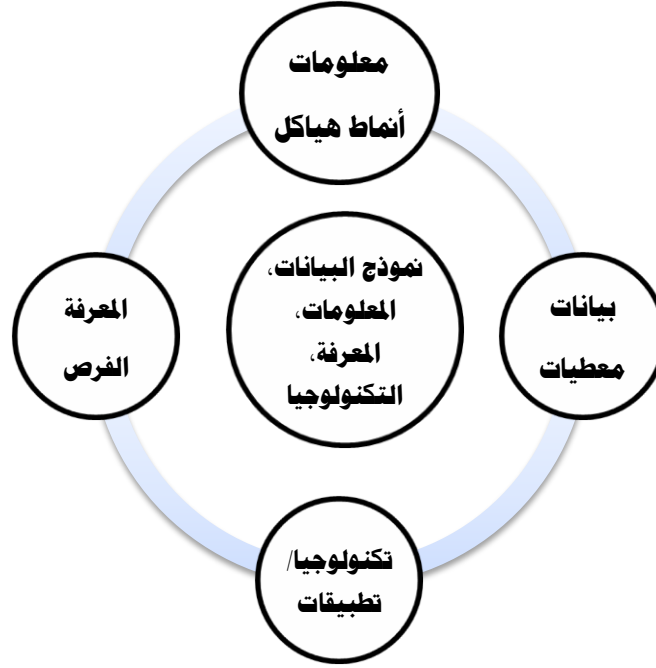
ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة حاسب آلي؟

ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟

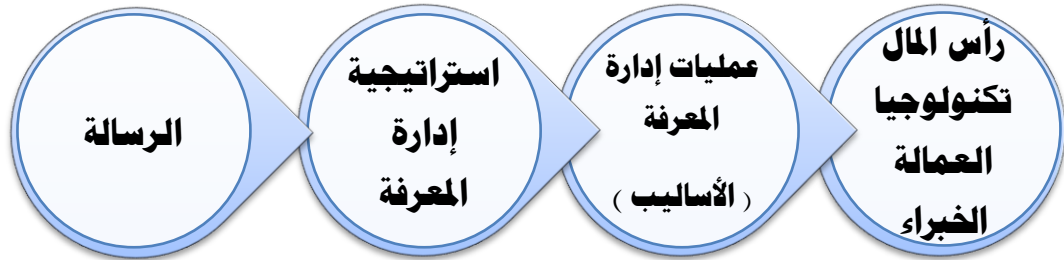
والعديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة. لذلك فإن أمر توثيق المعرفة بالغ الأهمية للمنظمات خاصة تلك التي تتعامل مع المعرفة على أنها مورداً هاماً ورئيسياً فيها.

استراتيجية إدارة المعرفة

عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها لتحقيق بها تفوقاً على منافسيها وتحرز مكانة في السوق أفضل مما كانت عليه. وإذا نظرنا إلى طبيعة المعرفة من خلال نموذج (البيانات- المعلومات- المعرفة – التكنولوجيا) ندرك كيف يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال المعرفة. مثال: المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة في السوق هي التي تكون المعرفة للمنظمة.(أنظر الشكل التالي)



ولابد أن تتكامل استراتيجية المعرفة مع رسالة المنظمة ورؤيتها كما تظهر في الشكل التالي



وتقع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاث تقسيمات

هي:

- 1- إحراز أو الاستحواذ على المعرفة.
- 2- الاحتفاظ بالمعرفة.
- 3- استغلال المعرفة.

وفيما يلي نوضح ذلك:

1- إحراز أو الاستحواذ على المعرفة.

ينبغي أن يكون للمنظمة استراتيجية للاستحواذ على المعرفة في المستقبل ، ويمكن إحراز هذه المعرفة الجديدة من خلال مساريين رئيسيين هما:

- ✓ الحصول على المعرفة من خارج المنظمة إما بشرائها أو تعيين خبراء فيها أو الترخيص لها من خلال براءة الاختراع.
- ✓ صناعة المعرفة من داخل المنظمة من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو بأحرازها بواسطة الخبرة المتاحة للعاملين.

وينبغي ملاحظة أن توليد المعرفة سواء بشرائها أو إنتاجها داخلياً يصب في الميزة التنافسية، وكما كانت المعرفة أكثر أبداعاً تُضيف تميزاً على استراتيجيات المنظمة وتمكنها من التغلب على منافسيها بسهولة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

والغرض من هذه الاستراتيجية ضمان المحافظة على قاعدة المعرفة وصيانتها عند النقطة التي يتم استغلالها في المنظمة.
ولا يوجد فرق بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية في المنظمة فكلاهما تؤكد المنظمة على ملكيتها لهما.
وتقابل هذه الاستراتيجية تحدى مطلب نشر المعرفة داخل المنظمة لتظل متاحة لنقطة الاستغلال، ومشاركتها بين الموظفين، فإلى أي مدة يمكن المنظمة أن توازن بين الأمرين؟

3- استغلال المعرفة.

ويعتبر استغلال المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة حيث يتم استغلال المعرفة من خلال مساريين رئيسيين هما:

- ✓ استغلالها داخل المنظمة فتحقق الميزة التنافسية.
- ✓ استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات اختراع أو تقديمها كخدمات استشارية لمن يريدها.