

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير

محاضرات في مقياس إدارة المعرفة من إعداد الدكتورة: فاطمة محبوب

السنة الجامعية: 2018/2017

المحاضرة الخامسة:

فريق المعرفة

تمهيد:

ان ادارة المعرفة هي عملية، برامج، نماذج، واستراتيجيات للتطبيق اكثر من أنها فلسفة أو ثقافة أو مبادئ للتعلم، ولكن من يقوم بالعمليات السابقة وكيف تساهم في إرضاء رغبات الزبون باعتباره الركيزة الأساسية للمؤسسات في عصر المعلوماتية.

1- مديرو المعرفة

على من تقع مسؤولية إدارة المعرفة تعتبر من الأمور المهمة : هل هي مسؤولية المديرين التنفيذيين أم مسؤولية الإدارة العليا أم مسؤولية مدير إدارة المعرفة لوحده؟

إدارة المعرفة ترتبط بكل أقسام المؤسسة، ومنه فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن يقوم بها طرف واحد داخل المؤسسة.

فالإدارة العليا والإدارة التنفيذية هم من يقومون بصنع إدارة المعرفة. أما دور المدير فهو دور المشرف على البرنامج بالإضافة إلى مسؤولياته المباشرة فيه.

دور مدير إدارة المعرفة (الرئيس): لقد حدد دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة التالية:

- المستوى: يكون دوره مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق والمؤسسة ككل، والمشاركة بمعرفتهم وتبادل الأفكار ووجهات النظر بطريقة منتظمة ومستمرة.

- **العملية:** دوره يتمثل في تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

- **تطوير القابليات:** دوره يتمثل في تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها، وابتكار القابليات المصممة لتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة.

- **التكنولوجيا:** دوره يتمثل في تقييم التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة والفرص الناتجة عن هذه التكنولوجيا وتقرير وقت تبني هذه التكنولوجيا وكيفية تنفيذها. ويهتم أيضا بتبني تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.

- **تطوير رأس المال البشري:** يهتم مدير المعرفة بإدارة برامج التعلم والتدريب في المؤسسة وإنشاء مراكز التعلم الداخلي، ويهتم أيضا بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء.

- **النتائج:** تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وتتضمن هذه المصفوفات الابداعات في المنتجات والعمليات ، وتقليل الدورة الزمنية لها، وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.
والأبعاد السابقة مرتبطة ومتكاملة مع بعضها البعض .

2- صناعة المعرفة

يعتبر صناعة المعرفة أهم الموارد في المؤسسات الحديثة ، والتي تساعد أبعاده على ترشيد القرارات والمساعدة في ابتكار المنتجات.

وأول من استخدم مفهوم صناعة المعرفة هو **بيتر دراكر عام 1945**، وحسبه فإن صانع المعرفة هو الشخص الذي يكون لديه معرفة هامة للتنظيم، وغالبا ما يكون الشخص الوحيد الذي لديه هذه المعرفة أو الشخص الذي يمكنه استخدام المعرفة في العمل.

تعريف صناعة المعرفة: من أهم التعاريف نذكر:

1- صناعة المعرفة هم مجموعة من الأشخاص المستقلين والذين لا يمكن السيطرة عليهم ، لذا فإن نجاح العديد من مبادرات إدارة المعرفة يعتمد على استعداد صناع المعرفة لتبني الأدوات والممارسات الجديدة، وتحسين إنتاجية صناعة المعرفة هي إحدى الأهداف الجوهرية لإدارة المعرفة.

- هم العاملون الذين يمتلكون الوسائل والمهارات الفكرية التي تمكنهم من انتاج المنتجات.
 - هم الأفراد المسؤولون عن إثارة عمليات الإبداع والنمو داخل المؤسسات وابتكار خدمات جديدة ومنتجات وصنع الاستراتيجيات والبرامج التسويقية.
 - هم العاملون الذين يخلقون الثروة بالدماغ بدلاً من الأيدي.
 - هم الموارد هم الموارد الاستراتيجية والتنافسية الرئيسية لمنظمات اليوم وكذلك لنمو الاقتصاد الجديد.
- إن صناعات المعرفة هم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في مختلف أعمال المؤسسة.

خصائص صناع المعرفة: من أهم خصائص صناع المعرفة نذكر:

- يمتلكون فهما وقيما فريدة ويتبنون ثقافة المؤسسة؛
- يعتمدون على موقف التآلف والمشاركة؛
- يحققون أهداف المنظمة الاستراتيجية؛
- يمتلكون عقلا خلاقا وقابلية ابداعية؛
- مستعدون للتعلم واعداد التعلم، ويتبنون طرائق جديدة تؤدي إلى أداء أفضل في العمل؛
- يمتلكون فهما واضحا للعمل الذي يمثل هو جزءا منه؛
- يتلاءمون مع التعلم الذاتي والسيطرة الذاتية؛
- يمتلكون القدرة على تحمل التقلبات وتحقيق النمو للمؤسسة؛
- يمتلكون الصلاحيات الكاملة للتصرف في نشاطاتهم.

أبعاد صناع المعرفة:

1- المهارات التكنولوجية: تتمثل هذه المهارات بالمعرفة الذهنية والميدانية مرتكزة على الحقائق التقنية في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال علمي محدد بشكل خاص، وما يقترن بصانع المعرفة هو الفهم الغني والعميق للتعامل مع التغيرات والتطورات التكنولوجية ، وبذلك تتمثل هذه المهارات بمجموعة من القابليات والمعارف التي تمكن صانع المعرفة من انجاز مهامه التي تتعلق بالتكنولوجيا المعاصرة بطريقة محددة، وبدقة عالية وسرعة في التنفيذ التي تشمل حسن ودقة تعامله مع تكنولوجيا المعلومات.

2- القدرات التنظيمية: صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يمتلكون المهارات في مجالات محددة، ويستخدمون هذه المهارات في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات، وتتمثل هذه القدرات في الامكانيات والقابليات التي يتميز بها صناع المعرفة في التعامل مع الأنظمة الادارية والتنظيمية التي تتكامل من خلال التقنيات، والموارد والعمليات والقواعد والاجراءات والصلاحيات والتعليمات التي تؤثر على مجمل المهارات المعرفية له وتعطي قيمة مضافة للمؤسسة.

- **القدرات الاجتماعية:** مجموعة من الامكانيات التي تساعد وتمكن صناع المعرفة من التقارب والتواصل والتحاور مع الاخرين في المؤسسة. إذ تعتبر مجموعة من المهارات التي يحتاجها صناع المعرفة لكي يتفاعلون مع المجتمعات المحيطة بهم تفاعلا يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويسهم في تطوير ونماء مجتمعه.

- **الثقة المتميزة:** العديد من صناع المعرفة يتميزون عن المؤسسة والمجتمع ، والتميز يقصد به التفرد بعمل معين والتميز عن بقية الأفراد بالمهارات والكفاءات، وعندما يمتلك صناع المعرفة المهارات التكنولوجية والقدرة التنظيمية التي تعزز ثقته بنفسه بما يتميز به عن الآخرين.

ومنه فإن التميز بالثقة هي التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية التي يحملها صناع المعرفة اتجاه المؤسسة، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم، المعايير الأخلاقية العامة والادارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

إدارة معرفة الزبون

هناك نوعين من الزبائن:

الزبائن الداخليين: هم الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

الزبائن الخارجيين: هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقون المخرجات النهائية منها.

تعريف إدارة معرفة الزبون: هناك أربعة مداخل واتجاهات فكرية لتعريف ادارة معرفة الزبون.

1- مدخل العمليات: يركز هذا المدخل على تعريف ادارة معرفة الزبون على أنها مجموعة عمليات تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات او الخدمة إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات او الخدمات.

- هي عمليات توظيفها المؤسسة لإدارة وتحقيق واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون و، وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وهذه المعرفة الجديدة مفتاح لقابلية المؤسسة على الإبداع وتنعكس على وظيفة البحث والتطوير فيها وزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات وخدمات جديدة .

2- مدخل التفاعل:

بانها تفاعل الزبون مع المؤسسة وما يتمخض من هذا التفاعل على معرفة من وعن ذلك الزبون انه تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المنظمة والزبون.

مدخل العمل الجماعي:

يؤكد هذا المدخل على التعاون بين الزبون والمؤسسة وبما يقضي إلى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين وقد عرفت بانها عمل جماعي ينتج عنه شكل من المعلومات ذات القيمة والتي تستخدم في صنع القرارات وتحديد النشاطات في المؤسسة وفقا لمتطلبات الزبون وهي الخطوة الأولى التي توفر إدارة أفضل لتفاعلات مربحة بين الجانبين والتعلم حول حاجات الزبون من خلال قنوات متعددة.

مدخل زيادة المعرفة:

يؤكد هذا المدخل على أن إدارة معرفة الزبون هي جزء من معرفة أشمل هي معرفة المؤسسة ككل وهي إضافة أو نظام فرعي ضمن نظام أشمل حيث تشمل الحصول على نشر وتوزيع المعرفة الكامنة لدى الزبائن عن المؤسسة ومنتجاتها وعرفت بأنها المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن والعاملين في المؤسسة.

يلاحظ من هذه المداخل والتعاريف منها ما ركز على غايات هذا المعرفة المتمثل في تحسين المنتجات والخدمات ومنها ما ركز على الوسائل (مدخل العمليات والتفاعلات) ومنها ما ركز على طبيعتها (مدخل زيادة المعرفة) في حين ركز المدخل الآخر على الطبيعة الانسانية لهذه المعرفة والمتمثل بالعمل الجماعي.

نستنتج من المداخل السابقة ان إدارة معرفة الزبون تهدف إلى زيادة قابلية الإدارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات إدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية بالإضافة الى زيادة تعرف المؤسسة على بيئتها الخارجية والتكيف معها وتحديد اتجاهات المعرفة المطلوبة.

أهمية إدارة معرفة الزبون:

- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وتصبح هذه المعرفة ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل المؤسسات.
- ادارة معرفة الزبون هي سلاح ذو بعدين، فالتفاعل بين المؤسسة والزبائن يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تمتلكها المؤسسة ، بينما تتعلم المؤسسة من زبائنها فإن الزبائن يستفيدون أيضا من اراء ومبادرات تصل اليهم من خلال رجال البيع؛
- تلبية حاجات الزبون من خلال الاصغاء اليه واعطائه المعرفة التي تقوي العلاقة بينه وبين المؤسسة،
- عرض المنتجات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة للزبائن يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا؛
- استخدام المعرفة في تصنيع المنتجات حسب رغبات الزبائن.

أبعاد إدارة معرفة الزبون:

ترتكز أبعاد ادارة معرفة الزبون في عدد من المحاور المترابطة والمتكاملة ، والتي تهدف إلى تحقيق الانسجام بين المؤسسة وزبائها، وتتمثل في:

1- المعرفة من الزبون:

2- المعرفة حول الزبون:

3- المعرفة للزبون:

نموذج إدارة معرفة الزبون:

إن نموذج إدارة معرفة الزبون يتكون من أربعة مراحل:

1- الإيحاء بالمعرفة:

في هذه المرحلة فإن تفاعل رجال البيع مع الزبون معا وجها لوجه يشجع الزبون ومن خلال هذا التفاعل يتم جذب الزبون أكثر من القاء الأسئلة ويلعب الإصغاء الجيد هنا دورا كبيرا في الحصول على هذه المعلومات.

2- تصنيف المعرفة:

وفي هذه المرحلة فإن رجال البيع يقومون بصنع خارطة لحاجات المستخدم ويحددون نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة وابعاد المعرفة الأخرى ومن هذه المعلومات، معلومات عن المشاكل العامة، الصيانة، سجلات الجودة، المنتجات التنافسية، الخيارات وذلك لتساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار.

3- تحديد هيكل المعرفة:

وفي هذه المرحلة من التعامل فان الزبون يكون حصل على معلومات حول المنتج والمؤسسة، والبائع حصل على خيارات الزبون وحاجاته ومن خلال هذا التفاعل فان خيارات الزبون والبائع قد تتغير في النهاية، سيحصل البائع على فكرة واضحة ومتكاملة ومعدلة عن حاجات الزبون ومن المهم للزبون ان يكون قد حصل على معلومات عن المؤسسة مما يجعله يكون عضوا مقيدا فيها.

4 - تسجيل المعرفة: وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول عليها في سجلات المؤسسة وقواعد بياناتها وبهذا فهي تخدم جميع أقسام المؤسسة.

التحديات التي تواجهها إدارة معرفة الزبون

من أبرز التحديات نذكر:

1- التحديات الهيكلية: يتطلب تطبيق إدارة معرفة الزبون التحول من التنظيم المرتكز على المنتج إلى التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق، والتحول من التركيز على بيع المنتجات إلى التركيز على الربحية والربائن.

2- التحديات الثقافية: يتطلب تطبيق إدارة معرفة الزبون تغيير في ثقافة المؤسسة، وتكون فلسفة المؤسسة موجهة نحو زيادة معرفتها عن الربائن وفتح قنوات التفاعل معه .

3- تحديات الكفايات: ان التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى عمليات فهم الربائن وتحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطويع وتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة.

4- **تحديات السرية** : يجب على المؤسسات ان تراعي مشاعر الزبائن ومعلوماتهم الخاصة وهذا يحتاج منها إلى دراسة الجوانب القانونية في طبيعة تعاملها مع زبائنها . فبعض الزبائن مثلا لايشعرون بالراحة لمعرفة المؤسسة المعلومات عنهم لذلك فان بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون والتعامل معه وفقا لخصوصياته أمر مهم ويحتاج الى رسم سياسات عمل فعالة.

الاتجاهات المستقبلية لتطور إدارة معرفة الزبون:

من أهم الاتجاهات نذكر:

- زيادة أنماط التعاون بين المؤسسات وزبائنها مما يساعد على صنع معرفة جديدة تقود عمليات الإنتاج الإبداعية؛
- تشكيل فرق عمل من المؤسسة والزبائن ، ويكون لها تأثير نتيجة انعكاس نتائج أعمال هذه الفرق على عمليات المؤسسة الداخلية؛
- زيادة استخدام التكنولوجيا في تقوية عملية الاتصال مع الزبائن؛
- زيادة قابليات التعلم من الزبائن والذي يدخل ضمن صياغة استراتيجيات المؤسسة؛
- التوجه نحو التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بتحويلها إلى هياكل داعمة للإبداع وقادرة على احتواء الزبائن داخلها؛
- العمل بالهياكل المعاصرة كفرق العمل العنكبوتية وانعكاس ذلك على الصلاحيات والمسؤوليات وطرق توزيعها بين العاملين.