

أهداف المحاضرة الحادية عشر:

- تعريف إدارة المعرفة.
- توضيح عناصر وعمليات إدارة المعرفة.
- تبيان مقومات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

2. إدارة المعرفة:

لقد برز الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة على صعيد الفكر الإداري، وممارسة الإداريين لما تمثله إدارة المعرفة من ثروة حقيقية، ودور الفعال الذي تؤديه في الحفاظ على أفضل الكفاءات واستمرارها في المنظمة.

1.2. تعريف إدارة المعرفة:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المنظمة في مواجهة المتغيرات المحيطة به، كما عرفت على أنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، وعرفت أيضا إدارة المعرفة بأنها: مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كاليبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

2.2. عناصر إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة العناصر التالية:

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، وتؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، فالتعلم يساعد المنظمات في تطوير الأفراد بما يؤهلهم لعملية خلق المعرفة.

- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة.
- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، كما يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- الابداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات والأفكار.

3.2. عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

- **تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ويتمثل الهدف من عملية التشخيص في اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.
- **اكتساب المعرفة:** ويقصد بها الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.
- **توليد المعرفة:** هي تلك العمليات التي تعنى بتوليد والحصول على المعرفة بأساليب ومن مصادر مختلفة، عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة وغيرها.
- **تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):** عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.
- **تشارك (توزيع) المعرفة:** لا بد من القيام بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف، لتفادي تعطيل كل حركات النمو والتطور، وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.
- **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، فنظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم والقوة فيه تكمن في استخدامه.

- استرجاع وصيانة المعرفة: يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تطوير المهام والعمليات.

4.2. مقومات إدارة المعرفة:

تتمثل مقومات إدارة المعرفة فيما يلي:

-**الاستراتيجية:** ينظر إلى الاستراتيجية على مستويين يبحث الأول في الأساليب والأدوار التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة، ويبحث الثاني في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة.

-**المورد البشري:** يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة.

-**التكنولوجيا:** للتكنولوجيا دور في إدارة المعرفة، وفي توليدها، أو في اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية، وخصوصاً في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة من معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة لتيسير وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

-**العمليات:** تنوط بالعديد من المهمات لتطوير ممارسات العمل الجديدة، وربط العمل المعرفي بنشاط صناع المعرفة مع تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والابداع من خلالها.

5.2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة:

توجد مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة منها:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبتعزيز التعلم التنظيمي.
- التأكيد على تخزين المعرفة وليس على تدفقها.
- فصل المعرفة عن استخدامها.
- السعي لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة.