الفصل الثاني

عمليات ادارة المعرفة

ستعتمد العمليات التي يركز عليها في اغلب النماذج منطلقين من أهم العمليتين الجوهريتين (تشخيص المعرفة وتحديد الاهداف) لاسيما ان عمليات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لاتتم اعتباطاً بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد اهدافها وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ماتعنيه كل منها واهميتها في نموذج إدارة المعرفة .

أولاً: تشخيص المعرفة :(Knowledge Identification)

يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة.

وعملية التشخيص امر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.

وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وبهذا الصدد نشير إلى ان منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسين :

1- الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها.

2- الثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة.

ومن أهدافها ايضاً توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعة للمشروع الذي يكتنفه الغموض. وجدير بالذكر أن ليست المعرفة بحد ذاتها هي الغامضة، بل ان الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة ، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة.

وحددت طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي:-

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد

2-تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية

3-تمثيل المعرفة باسلوب الدلالة الرسمية

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها ان المعرفة وادارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك ايضاً ان لهذه الوسيلة اهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة. وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.

ان إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير اهداف واضحة للمعرفة ومن اهدافها:-

* - تحسين العمليات.

*- خلق الوضوح حول كل من(مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة) .

* - تسهيل الابداع.

* - التوجه نحو الزبون.

* - تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

الجانب المهم في اهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وانها تتمحور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وانتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية.

ثالثاً: توليد المعرفة (Generating Knowledge)

سنتناول موضوع توليد المعرفة بقصد الأشارة إلى تلك العمليات التي تعني:-

1. **أسر (Capturing)** : يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين.
2. **الشراء (Buying)** : يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.
3. **ابتكار (Creating)** : يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
4. **اكتشاف (Discovering)** : يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.
5. **امتصاص (Absorb)** : يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.
6. **اكتساب أو الاستحواذ (Acquiring)** . ويشير الى عمليات التعاون والتبادل او الاندماج او الضم.

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ، ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة. ان توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- **(الأولى)** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- **(الثانية)** تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

يشار الى أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :

* **التشاركي (Socialization):** والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية .

* **الخارجية (Externalizetion)**: أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

* **التجميعية:(Combination)** : التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكليات.

* **الداخلية (Internalization)** : والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار اداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .

رابعاً : خزن المعرفة (The Storage of Knowledge)

1- عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:-

أ- الاحتفاظ (Keeping) .

ب- الإدامة (Maintenance) .

ت- البحث (Search) .

ث- الوصول (Accessing) .

ج- الاسترجاع (Retiring) .

ح- التخزين (Warehousing).

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيـراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفـة والاحتفاظ بهـا مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

2- **وحدات خزن المعرفة :-** يتم خزن المعرفة وفقاً لآليتين :

الأولى الخزن التتابعي وآلياتها الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

والثانية هي الخزن للوصول المباشر وآلياتها استخدام اسلوب القرص الممغنط (CD) ذلك ان القرص استخدم بمقدرة الكتابة لمرة واحدة ولكنها تستخدم للقراءة والاطلاع المتعدد ولسنوات طويلة.

ولابد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح ومقاسها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الامر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

خامساً : توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الافكاروالخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

وسنتناول ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات:-

* التوزيع والنشر (Distributing) .

* المشاركة (Sharing) .
* التدفق (Flow) .
* النقل (Transferred) .
* التحريك (Moving) .

1- شروط نقل وتوزيع المعرفة

أ- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.

ب-يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاًعلى نقلها.

ت-يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

ث-يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

مثال: ولجأت منظمة (HP) إلى السماح لانتقال المستخدمين لديها بين الاقسام لاتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في ارجاء المنظمة.

ويشار بهذا الصدد إلى:

* دور مجموعات الممارسة(Communities of Practic)التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة.

* نموذج الوكيل التقني (Technology-Broker) والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات.

2- عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة يجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:-

الأولى: ان المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

الثانية : اختلاف اسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

الثالثة: ان المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان الاخيرة لاتتضمن عنصر التفكير.

ومما ورد اعلاه فأن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية اما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

سادساً : تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

ان الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من ابرز عملياتها.

1- عمليات تطبيق المعرفة: وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:-

أ- الاستعمال (Use) .

ب- اعادة الاستعمال (Reuse) .

ت- الاستفادة (Utilization) .

ث- التطبيق (Application) .

ان الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ودون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة .