

جامعة طرابلس
كلية تقنية المعلومات
قسم نظم المعلومات

إدارة المعرفة

KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

ITIS402

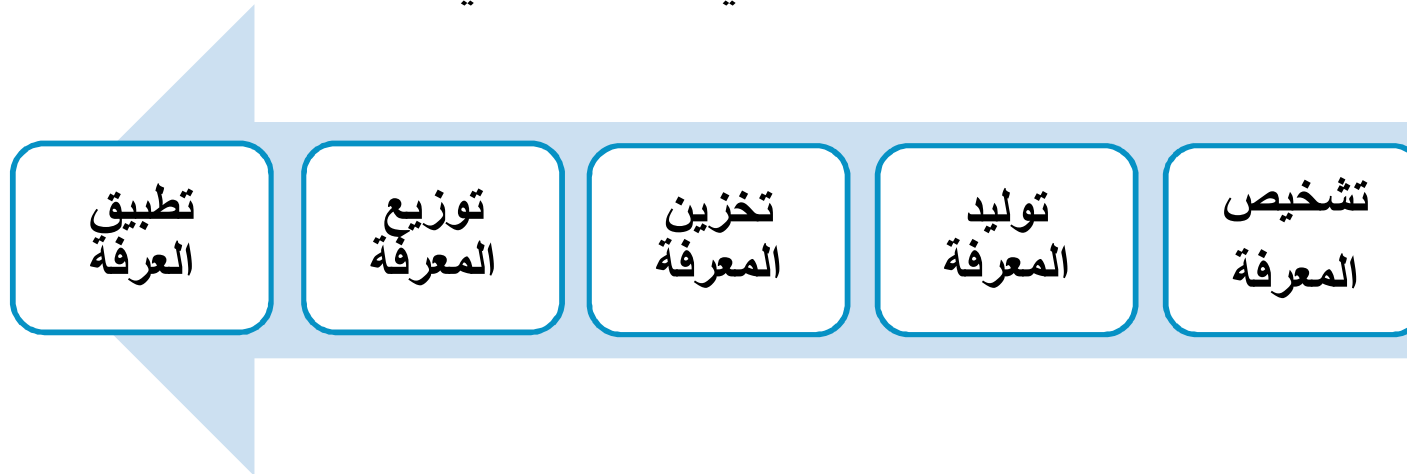
المحاضرة (2)

اعداد: أ. فاطمة بشير القاضي
F.alqadhi@uot.edu.ly

عمليات إدارة المعرفة

Knowledge Management Processes

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها ومشاركتها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها. ويمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:



عمليات إدارة المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص .

إن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض 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 .

تابع عملية تشخيص المعرفة ...

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك اذا أردت المنظمة ان ترصد قدراتها المعرفية عليها ان تتحرك ضمن محورين:

المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من امكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها .

ومن هنا يتوجب على المنظمة تكليف الأفراد اصحاب الخبرة واعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

عمليات إدارة المعرفة

ثانياً : توليد المعرفة

هي عملية خلق أو اكتساب معارف جديدة، حيث تعد هذه العملية جميعاً لعدة عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها، ابتداءً من شراء Buying وأسر Capturing وإبتكار Creating وإكتشاف Discovering وإمتصاص Absorption وإكتساب أو إستحواذ Acquiring المعرفة.

فالشراء يعني الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والأسر يعني الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة في اذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم واستيعاب المعرفة الظاهرة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة .

تابع عملية توليد المعرفة ...

وقد أشار Takeuchi & Nonaka إلى أن توليد المعرفة يؤدي الى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات أي عندما تقوم المنظمات بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها **تحويل المعرفة** وهي :

أ. تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.

ب. تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

ويتكون هذا النموذج من الأنماط التالية:



تابع عملية توليد المعرفة ...

1. التنشئة (التفاعل الاجتماعي) Socialization: هي توليد للمعرفة الضمنية، وتعني تحويل المعرفة من ضمنية الى ضمنية، اذ تسمح بتبادل الخبرات والمهارات واكتساب المعارف الضمنية عن طريق المشاهدة، فالمتدربين يعملون مع المعلمين ويتعلمون الحرفة ليس بالتكلم ولكن بالمشاهدة، وفي المنظمات يستعمل التدريب نفس المبدأ.

2. الأخرجة (التجسيد) Externalization: أو الاتجاه إلى الخارج: هي توليد للمعرفة الصريحة، عبر التحويل من الضمنية الى الصريحة، فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة صريحة، حيث استعمال المفاهيم واللغة والاستعارات والنماذج وغيرها من طرق خلق المعرفة الصريحة.

3. التجميع (الدمج) Combination: هي توليد للمعرفة الصريحة، وتقوم على تحويل المعرفة الصريحة الى صريحة عبر اللغة والأشكال والوثائق ووسائل الإعلام والهاتف، وهنا تكون تكنولوجيا المعلومات فعالة جدا في هذه الطريقة، الأمر الذي شجع على التقدم الكبير في مجال إدارة المعرفة باستعمال هذه الطريقة.

4. الأدخلة (التطبيق) Internalization: أو الاتجاه إلى الداخلة: أي توليد للمعرفة الضمنية، وتقوم على تحويل المعرفة من صريحة الى ضمنية وهذا يتحقق من خلال تكرار أداء المهمة، حيث تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، فهي عمليات تجسيد للمعرفة الصريحة وترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم عن طريق العمل.

تابع عملية توليد المعرفة ...

وأشار Bourdreau & Couillard الى أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي، وبصورة عامة تكتسب المعرفة بطريقتين هما:

- الحصول عليها من خارج المنظمة، بشرائها، او استئجار خبراء.

- تخلق داخل المنظمة بفعاليات بحث رسمية.

وقد تزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له وذلك كون المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المستند الى حد كبير على المعرفة. كما ان المعرفة هي الابتكار وتوليد الافكار الجديدة. والمعرفة والابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدر لمعرفة جديدة. فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهي تتحقق من خلال لمشاركة لفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا جديدة لتعريف المشاكل وايجاد حلول لها بصورة مبتكرة ومستمرة. كما انها تجعل المنظمات أكثر مرونة واستجابة في البيئات الصعب التنبؤ بها .

عمليات إدارة المعرفة

ثالثاً : تخزين المعرفة

تتعلق عملية تخزين المعرفة بعمليات الاحتفاظ Keeping والإستدامة Maintenance والترميز Codify وإمكانية الوصول Accessibility والسرية Security والرسمية Formality والحماية Protection والاسترجاع Reterval.

إذ أن عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وتتميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي، لكي تتاح للآخرين ضمن المنظمة وخارجها ، وتعتمد المنظمات إلى خزن المعرفة القديمة والجديدة سواء بطريقة الخزن الورقية القديمة، أو بالطرق والأساليب الحاسوبية الحديثة ليتسنى للمنظمات الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب. حيث انها لا تستطيع ادارة المعلومات والمعرفة بالاعتماد على ذاكرة أفراد المنظمة لأسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة، كما أنه ليس على المنظمة خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموثوقية والمهمة فقط. فعملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع. وتعتبر تقنية المعلومات مهمة في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصاً للمعرفة الظاهرية أو الصريحة .

عمليات إدارة المعرفة

رابعاً : توزيع المعرفة أو مشاركة المعرفة

يخطئ الكثير في تماثل وتشابه مصطلحي تشارك المعرفة ونقل المعرفة Transfer Knowledge، فتشارك المعرفة مفهوم أوسع و أشمل من نقل المعرفة، حيث هذه الأخيرة هي خطوة نحو تشارك المعرفة مثلما يبين Coakes والتي تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب، وغالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة (مكتوبة أو مرمزة) تنقل عبر وسائل إلكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة، إذ تنتقل في المنظمة وفق شكلين مثلما يشير Marquardt هما:

- الشكل المقصود: تنقل فيه المعرفة عن قصد داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد أو عبر المذكرات أو التقارير أو النشرات الدورية أو الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب و تدوير الأعمال بين الافراد.
- الشكل غير المقصود: تنقل فيه المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كالتقاءات عند مقهى المؤسسة وفي غرف المحادثة أو المعارض والمنتديات المفتوحة أو الانترنت واجتماعات ما بعد العمل .

تابع عملية توزيع المعرفة ...

والسؤال أو الانشغال الأكبر هو حول كيفية تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها، يقول Wiig في هذا الشأن "المعرفة الشخصية لا يمكن مشاركتها مباشرة، حيث من بين الأساطير في إدارة المعرفة هو خوف الأفراد من مشاركة معارفهم في كثير من الأحيان، لاعتقادهم بأنهم سوف يخسرون الميزة التي اكتسبوها من خبرتهم بين أقرانهم داخل المنظمة، إذا في أفضل الظروف لا يوجد سوى جزء صغير من الافراد يمكن استخلاص الخبرة منهم وتشاركها، والتي في كثير من الأحيان تمثل المعرفة الروتينية والتشغيلية". هذا الخوف من مشاركة المعرفة مع الاخرين شكل الحاجز الأكبر لنجاح إدارة المعرفة وفق رأي الكثير من الباحثين، الى جانب حواجز وعوائق أخرى قاربت 124 عائقا في تعديد لـ Keith.L Lindsey، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. ضعف القدرة الاستيعابية للذاكرة التنظيمية: وما يرتبط منها من ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التخزين والنشر.
2. الغموض المسجل حول المعرفة: اخلاقيات تشارك المعرفة، الباحثين عن المعرفة، الحوافز و المكافآت، الاهداف الشخصية؛ المشرفين الداعمين، مهمة تشارك المعرفة، وضع الاتصال المناسب.

تابع عملية توزيع المعرفة ...

3. مدى توفر القيادة المناسبة لمشاركة المعرفة: خاصة في العمل على حركة وفعالية قنوات مشاركة المعرفة، تكنولوجيا مشاركة المعرفة، القنوات الثابتة لمشاركة المعرفة، الوقت المكرس لمشاركة المعرفة، اتجاه الاتصالات، الجدل حول التواصل وعدم مصداقيته، مدى ملائمة النظم القديمة خاصة انظمة المشاركة ومدى نجاحها ، الفروقات أو الاختلافات الثقافية خاصة حول تصورات العمل، الرغبة في الاحتفاظ بملكية المعلومات وتأثير ردود الفعل العاطفية اتجاه المشاركة، قدرة العمال في تحديد المعرفة، ثراء قنوات الارسال.
4. مدى كفاية الموارد للمشاركة المتوقعة: حول اقامة التجمعات والجمعيات التشاركية، المكافآت لتشارك المعرفة، ضعف الترتيبات المكانية.
5. الاحساس بأهمية المعرفة والخوف من أن تصبح زائدة عن الحاجة: استغلال القيود خاصة الثقافية بمجرد مشاركة المعرفة، و في بعض الاحيان خسارة المعرفة ذات التكلفة العالية للبحث عن المعرفة الجديدة.
6. عمال المعرفة لديهم نقص التوجيه المحلي: لمشاركة المعرفة خاصة في استخدامات انظمة مشاركة المعرفة، الدافعية للمشاركة، الحالة النفسية خاصة الثقة بموضوع المعرفة، فهم تقنيات اللغة، مقاومة التغيير، الوقت المحدود، تخصص الوظائف.

عمليات إدارة المعرفة

خامساً : تطبيق المعرفة

وتتضمن هذه الأخيرة عمليات الاستعمال Use، إعادة الاستعمال Reuse، الاستفادة Utilization التطبيق Applied فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم ادارة المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب مع استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

هذه العملية التي سماها Dove بالاستجابة للمعرفة، فهي حسبه ببساطة تعني درجة استجابة المنظمة للأنواع المختلفة من المعلومات التي تصل اليها، ومثال عن ذلك عندما تصل معرفة عن احتياجات العملاء ومن ثم الاستجابة لهذه المعلومات، واسرع منظمة تستجيب لهذه الاحتياجات سوف يرتفع لديها منسوب رضا العملاء.

فالأصل في المعرفة استخدامها على مستوى المنظمة سواء في حل المشكلات او لكسب ميزة تنافسية، فلا مغزى من الاستثمار في المعرفة و تخزينها ومشاركتها ما لم تحول الى التنفيذ، اذا تصبح في هذه الحالة مجرد تكلفة تتحملها المنظمة، إذ أن نجاح المنظمة في برامج ادارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا وما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من معايير التقييم في هذا المجال.

تابع عملية تطبيق المعرفة ...

كما اشار Burke الى ان المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وان يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، واكد على ان الاستخدام واعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة واشكال اخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنية الحديثة، خاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، واعادة استخدامها في اماكن بعيدة عن مكان توليده.

حيث ان تجاهل تسخير او استخدام المعرفة، قد ينتج عنه عدد من العواقب المؤسفة منها خسارة معارفك وخبراتك؛ خسارة دخلك وايراداتك؛ خسارة انتاجيتك؛ خسارة او ضياع فرصتك؛ الحاجة الى اعادة اختراع طرق جديدة للتميز؛ خسارة معرفتك وافضل تجاربك؛ خسارة فرصة التعليم؛ تضرر مفتاح العلاقات مع الزبائن والموردين واصحاب العمل؛ تقلص في جودة معرفتك المستقبلية؛ تضرر في الثقافة التنظيمية والراس المال الاجتماعي و استفادة المنظمات الأخرى من أفكارك الخاصة.

نماذج ادارة المعرفة

Knowledge management models

توجد نماذج عديدة لإدارة المعرفة تختلف هذه النماذج تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة في الاستراتيجية، الأفراد والتكنولوجيا. تهدف هذه النماذج إلى بناء استراتيجيات معرفية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها بحل مشكلاتها والاستفادة من موظفيها حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة.

وتختلف نماذج إدارة المعرفة من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها. لكن في العموم فإن إدارة المعرفة عبارة عن مشروع لكي تستطيع المؤسسة أن تطبقه يجب عليها تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

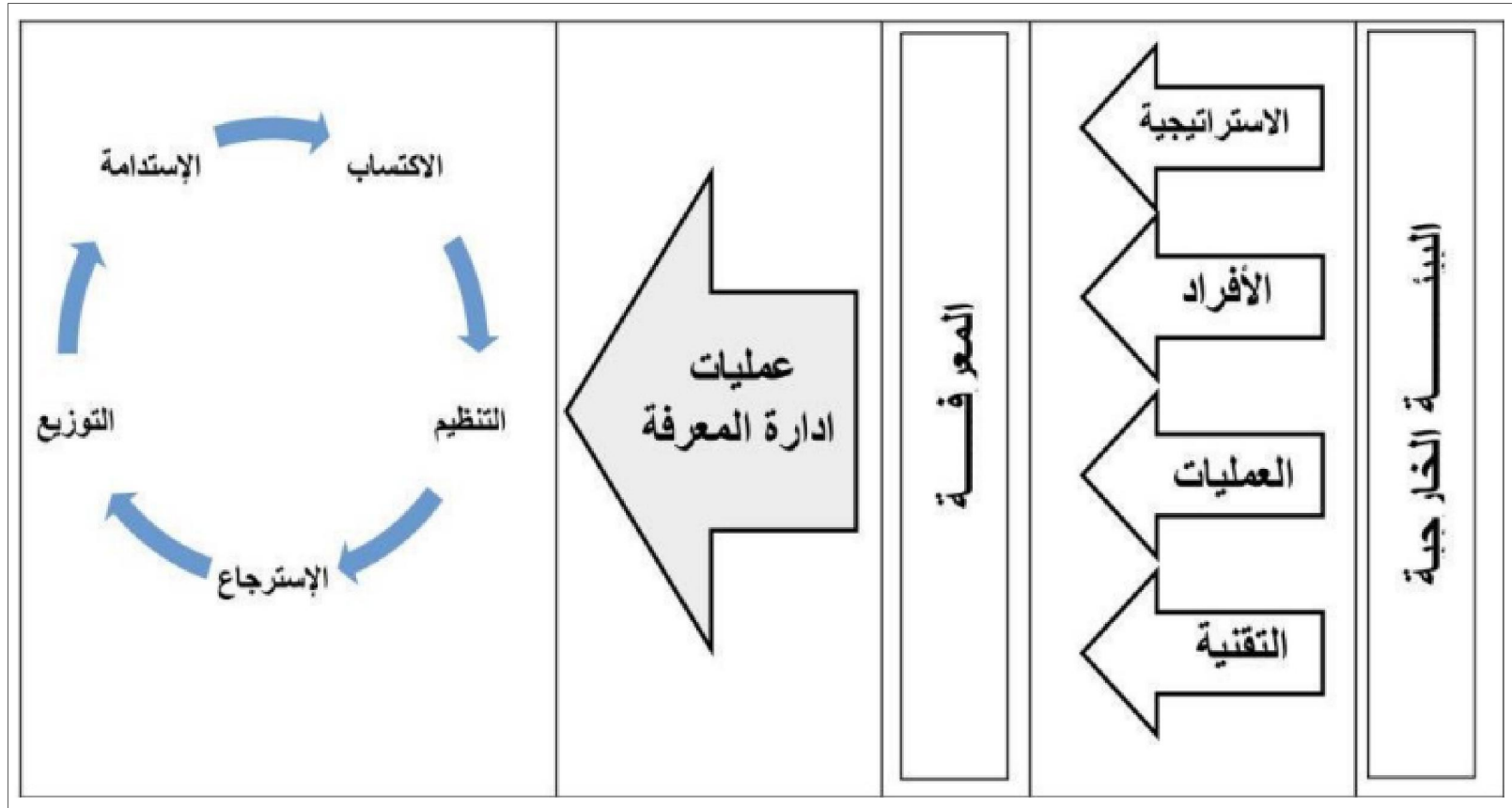
أولاً: نموذج Duffy

اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة وفق هذا النموذج؛ (المعرفة = المعلومات + الطاقة) والتي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية. وباشترك كل من الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنيات تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل من شأنها إنتاج السلع التي تصنع القيمة للمؤسسة. وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة ودعم واسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالتالي:

1. اكتساب المعرفة (الحصول على المعرفة): تشمل عملية الحصول على المعرفة الصريحة والضمنية، أسر المعارف التي تم التوصل إليها وتوليد المعارف الجديدة.
2. تنظيم المعرفة: تصنيف المعرفة، تبويبها، ترميزها و تخزينها.
3. استرجاع المعرفة: استخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها.
4. توزيع المعرفة: المشاركة ونقل المعرفة.
5. إدامة المعرفة: وتشمل التنقيح ، النمو والتغذية العكسية.

تابع نموذج Duffy ...

ومنه فإن ادارة المعرفة من خلال عملياتها تصبح مجبرة على تحقيق التكيف اللازم للمؤسسة مع بيئتها الخارجية، هذا ما يمكنها من التغلب على مختلف التغيرات المتسارعة والاستجابة للمتطلبات المتجددة، من أجل تفادي التهديدات واغتنام الفرص.
يمثل نموذج Duffy في الشكل التالي:



ثانياً: نموذج karl Wiig

من خلال نمودجه فإن karl Wiig قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة واستخدامها، حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقاً، ويمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة.

اهتم karl Wiig بكل من المعرفة المؤسسية والمعرفة الشخصية كالاتي:

1. نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية: يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية كالاتي:

1.1 مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واسترداد المعرفة من الخارج.

2.1 مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

تابع نموذج Karl Wiig ...

3.1 مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

4.1 مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

5.1 مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت وهي حاصلة المراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

تابع نموذج Karl Wiig ...

2. نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس التالية:

1.2 مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة، وهي تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

2.2 مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية والوصول إليها في صورة غير واضحة.

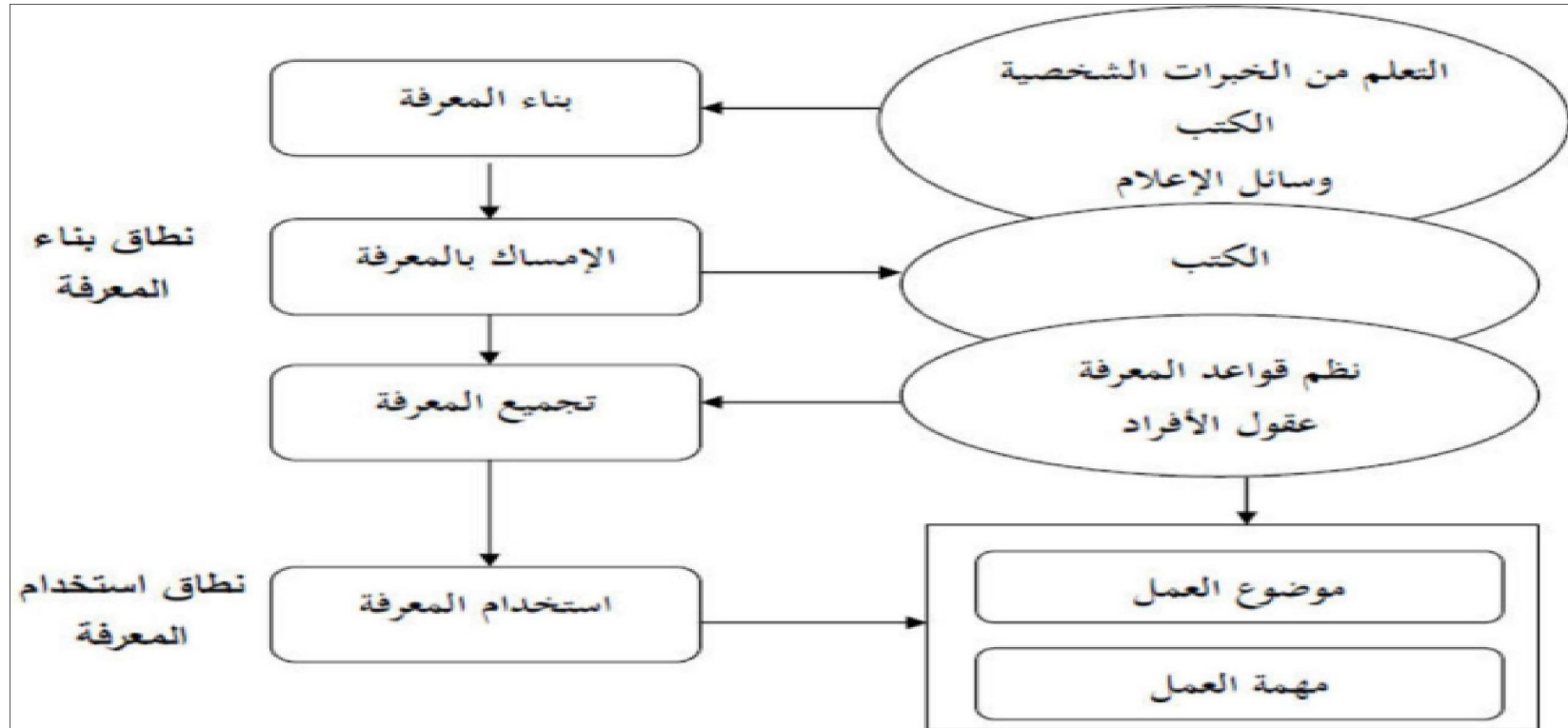
3.2 مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلم بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة والمعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

4.3 مرحلة المعرفة الواقعية (العملية): هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلم بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

تابع نموذج karl Wiig ...

5.2 مرحلة المعرفة العامة الروتينية المؤتمتة: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية لدرجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح أسباب.

بالتالي يركز نموذج karl Wiig على تحقيق أربع أهداف أساسية موضحة في الشكل التالي:



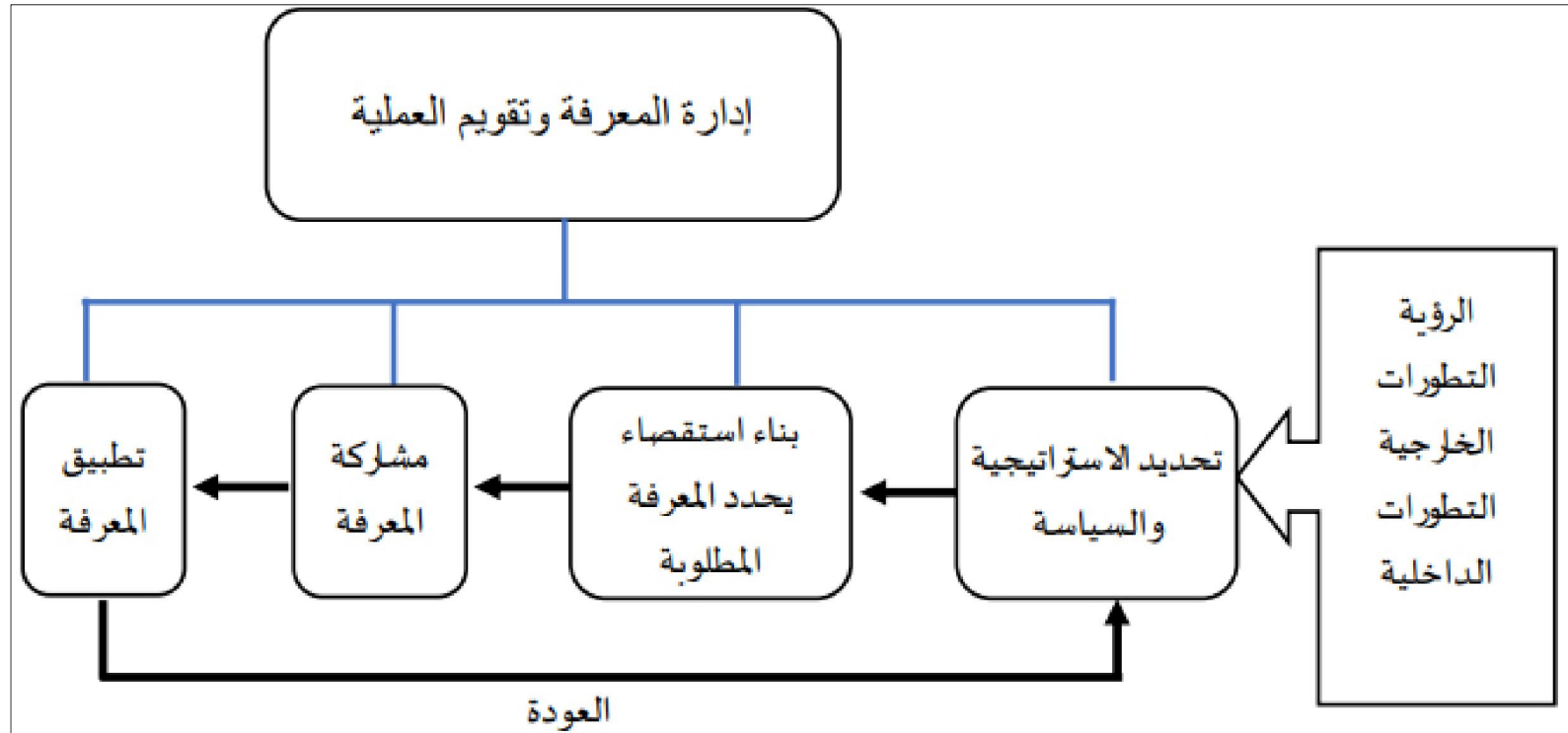
تابع نموذج karl Wiig ...

ويمكن تلخيص النموذج كما مبين في الشكل السابق في الخطوات التالية:

- بناء المعرفة: وتتم هذه العملية من خلا التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب و وسائل الإعلام والاتصال المتطورة المعتمدة أساسا على التكنولوجيا الحديثة.
- الاحتفاظ بالمعرفة: ويكون هذا الاحتفاظ سواء في عقول الأفراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات.
- تجميع المعرفة: والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل وما تجمععه من خبرات ومهارات ناتجة عن ممارسات سابقة وتجارب ماضية، كما قد يتم من خلال الأدوات والوسائل المتطورة مجسدة أساسا في الأنظمة الخبيرة والتي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم ووظائفهم.
- استخدام المعرفة: حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لابد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المنظمة.

ثالثاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية Bruijin and Bots

إن النموذج المقترح من طرف كل Bruijin and Bots من تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الاستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ، كما هو موضح في الشكل الموالي:



تابع نموذج سلسلة القيم المعرفية Bruijin and Bots ...

خلال جميع المراحل السابقة تكون ادارة المعرفة حاضرة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة إلى جانب تقويم كل مرحلة على حدا لتحديد مدى نجاحها وكذا سير سلسلة القيم على النحو الصحيح وانطلاقا من كل ما سبق يتم الخروج بمجموعة من النتائج يتم استخدامها و أخذها بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة وذلك بهدف تفادي الوقوع في الأخطاء السابقة واعطاء السلسلة السابقة مزيدا من التنسيق والتكامل في مكوناتها. ويتناول نموذج سلسلة القيم المعرفية المعرفة من منظور تحليلي بحيث يعتبر ادارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة المؤسسة وخصوصا ما تعلق منها بالمعرفة بحيث تشارك ادارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة استراتيجية المؤسسة الكلية والتي تحدد في اطار رؤيتها وتوجهها وكذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية تجعلها تحدد وبدقة نوع وكم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد فيها وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة و لعل من ابرزها اسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل اليه من معرفة ثم تطبيقها وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة و تقييم من شأنهما ابراز نقاط الضعف في النظام ليتم اعادة استخدام ما تم التوصل اليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام و تعطيه قابلية اكبر للاستجابة للمتطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

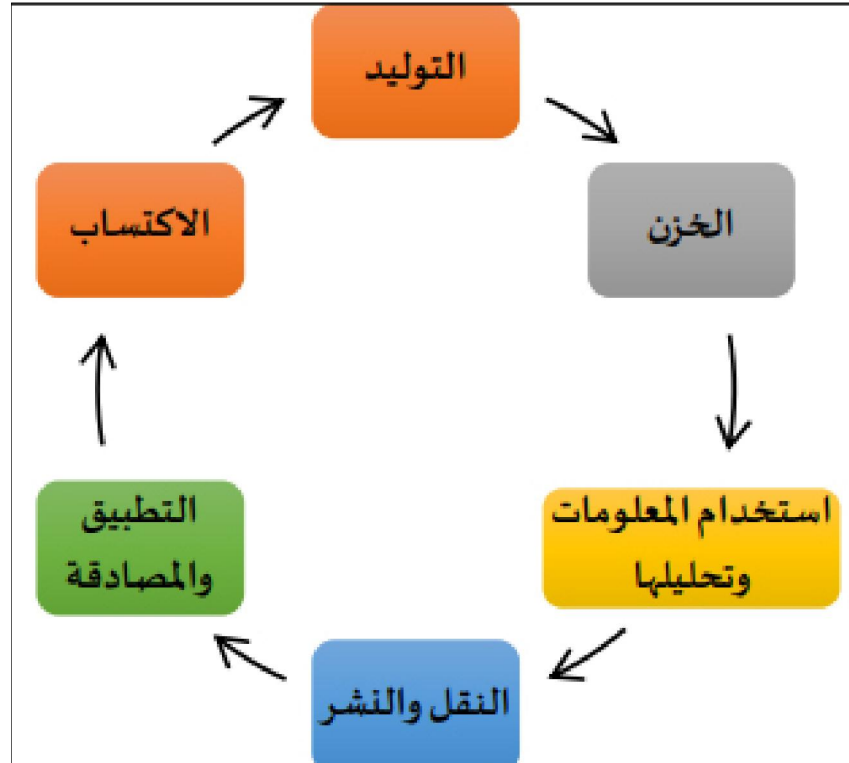
رابعاً: نموذج Michel Marquardt

قدمه Michel Marquardt في عام 2002 ويمثل نظام شامل لإدارة المعرفة، وهو يتكون من ستة مراحل متسلسلة ومترابطة مع بعضها، وهدفه الأساسي إيصال المعرفة المطلوبة الى المستخدم المقصود وفي الوقت المطلوب وبالشكل الذي يجب أن تكون عليه وذلك لاستخدامها وتطبيقها وتطويرها من خلال الممارسة المتكررة والاستفادة من الأخطاء السابقة في اكتساب المعارف الجديدة. ما سبق ذكره يحققه النموذج من خلال الخطوات التالية:

1. اكتساب المعرفة.
2. توليد معرفه جديدة.
3. تخزين المعرفة.
4. استخراج المعلومات وتحليلها.
5. النشر والمشاركة.
6. التطبيق والمصادقة.

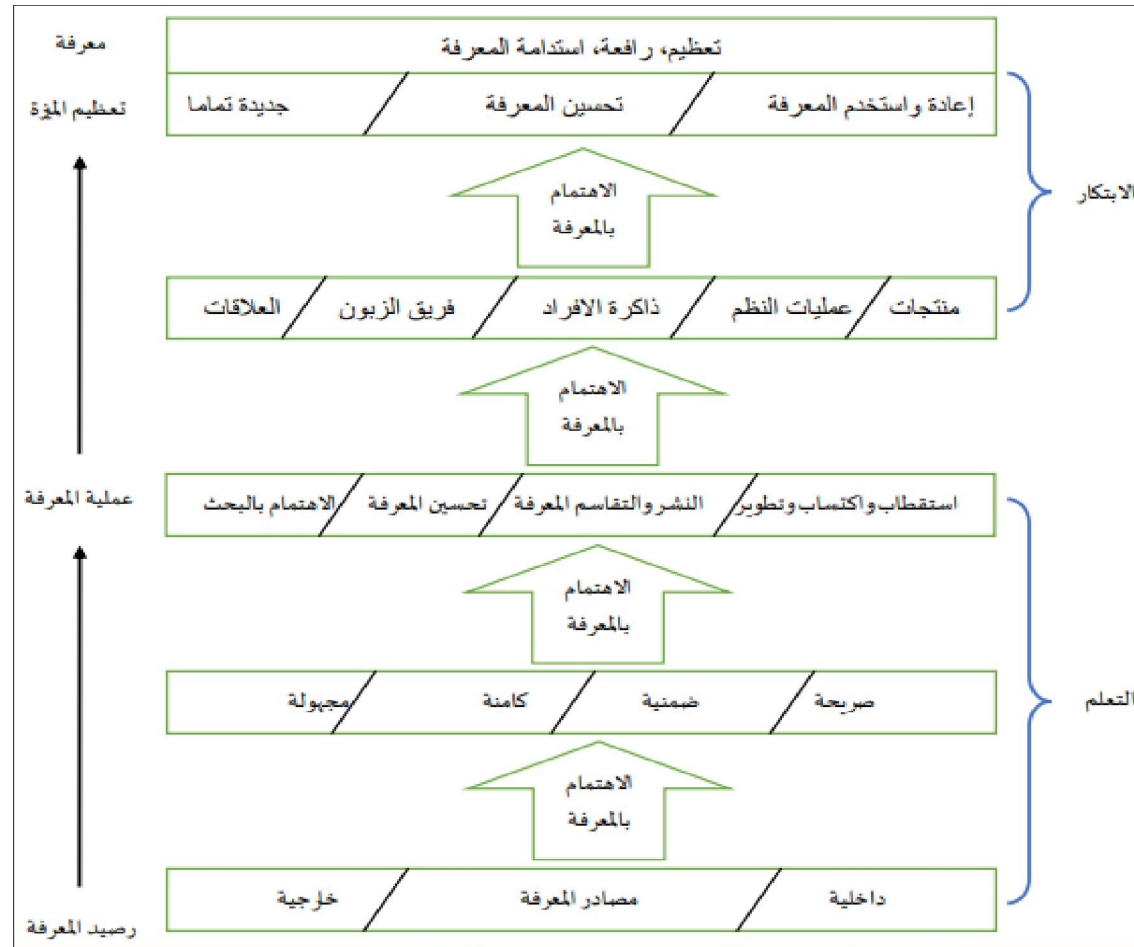
تابع نموذج Michel Marquardt ...

هذا النموذج يوضح كيف أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية عند تفاعل وتكامل العمليات الست المشار إليها وأنها لا يمكن ان تكون مستقلة عن بعضها. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح. وفي الأحوال المثالية تكون إدارة المعرفة في موقع القلب من بناء المنظمة المتعلمة، وفي هذا النوع من المنظمات تقود المعرفة كل مرحلة من المراحل الستة.



خامساً: نموذج نجوم عبود نجم

هذا النموذج عبارة عن مجموعة من المراحل المتدرجة من الأسفل بقاء من البحث على المعرفة وإنشائها وصولاً إلى تحقيق الميزة بتكوين رفعة واستدامة المعرفة ، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:



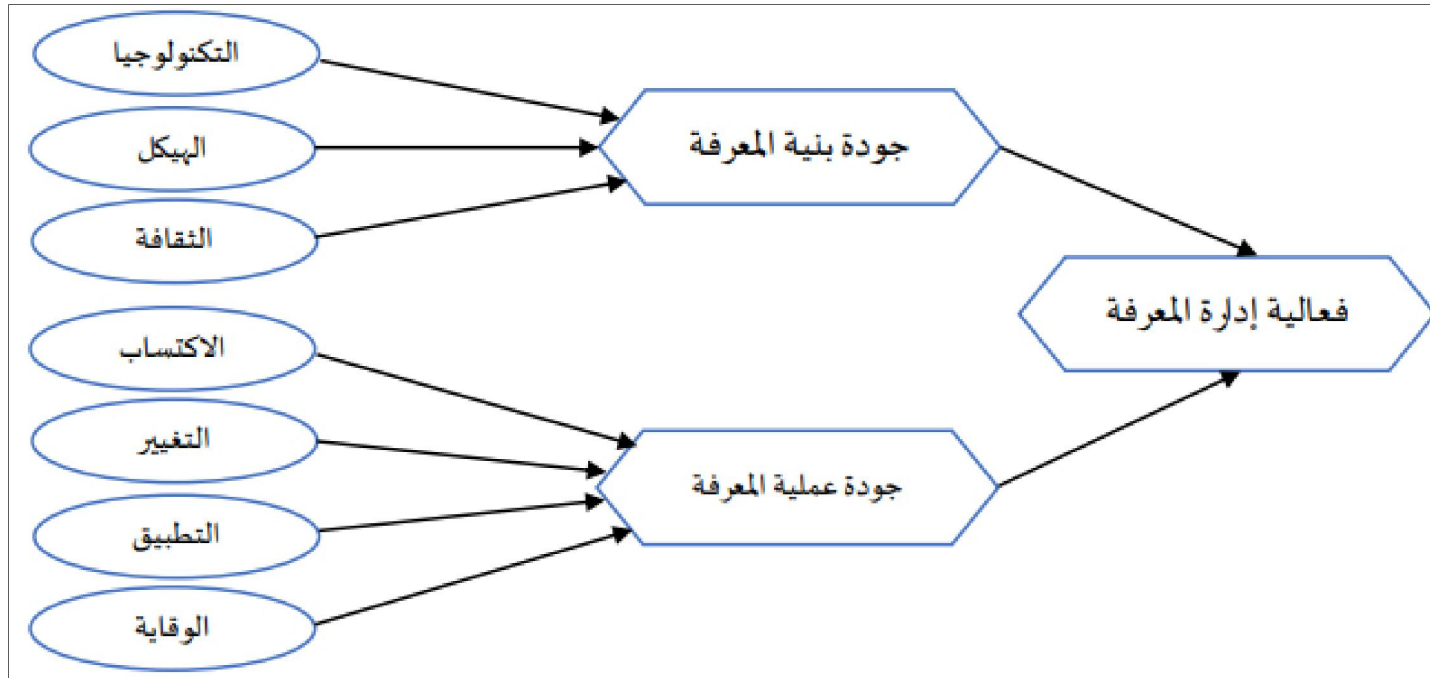
تابع نموذج نجم عبود نجم ...

1. مرحلة الاهتمام بالمعرفة: يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المؤسسة، والنظر في مصادرها سواء داخلية أو خارجية.
2. مرحلة وعي المعرفة: ويتم خلالها تمييز المعرفة الموجودة (صريحة، ضمنية، كامنة، مجهولة) وكذلك تقييمها من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
3. مرحلة تحديد أصول المؤسسة: وفيها تتحول عملية وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى المنظمة من معارف والنظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وبالتالي لا بد من توظيفها في أعمال المؤسسة.
4. مرحلة تحقيق الميزة التنافسية: وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، كما تلوح فيها بوادر التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء معرفة جديدة (الابتكار) مما يجعلها المساند الأول لأعمالها وتكسيها صبغة جديدة.
5. مرحلة تعظيم ورفعة واستدامة المعرفة: وهي أعلى مستويات نضج إدارة المعرفة تكون خلالها المنظمة قادرة على استخدام أصولها المعرفية في عمليات متزايدة بما يضمن تعظيم استفادتها من معرفتها وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج و فرق عمل متعددة تحقق لها رفعة في منتجاتها وعملياتها، والأهم من ذلك تكون إدارتها المعرفية قادرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم.

سادساً: نموذج Lindssey

يعتبر Lindsey نجاح إدارة المعرفة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ويقترح نموذج فعالية ادارة المعرفة بالاعتماد على الدمج بين منظور نظرية القدرات التنظيمية ومنظور النظرية الموقفية. هذا النموذج يحدد عنصرين اساسيين يتم على اساسهما قياس مدى فعالية هذا النظام وهما على التوالي :

- جودة البنية الأساسية للمعرفة: تتمثل في شقين اساسيين هما الجانب الاجتماعي والتقني .
- جودة عمليات المعرفة: والتي تركز على مدى تكامل العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.



تابع نموذج Lindssey ...

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن فعالية نظام ادارة المعرفة تعتمد على عنصرين اساسيين ومتكاملين وهما جودة البنية الأساسية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة وجودة عملية ادارة المعرفة . وتتحدد جودة البنية الأساسية للمعرفة من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1. التقنية المستخدمة ومدى اعتمادها على التكنولوجيا والتي تمكن من الوصول الى الدقة والسرعة المطلوبة في اداء مختلف العمليات المعرفية.
2. الهيكل والذي يضبط مختلف العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة والذي من الضروري أن يوفر مختلف الآليات والقنوات التي من شأنها تسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف الأمر الذي يساعد في تحقيق السلاسة في انتقال المعرفة من وإلى مختلف الجهات .
3. الثقافة والتي تمثل الجانب الاجتماعي للبنية الأساسية للمعرفة وهو الجانب الأهم الذي تعتمد عليه عملية ابتكار المعرفة واستخدامها وتقاسمها ففي حال عدم وجود ثقافة التعاون والتقاسم داخل المؤسسة يستحيل نقل المعرفة وتوليدها حتى في وجود أرقى مستويات التقنية والتكنولوجيا ولذلك فإن إرساء هذه الثقافة يعتبر أكثر من ضرورة ويعتمد في القيام بذلك على مهارة وكفاءة القادة والمسيرين.