

المحاضرة (٥) : [إدارة المعرفة التنظيمية]

❖ المعرفة التنظيمية :

- ✓ أسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال على اثر دخول العالم في مرحلة " مجتمع المعرفة " و هذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets و على الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر على وضعها التنافسي في ظل المجتمع المعرفي .
- ✓ و تعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علماً جديداً لم تتعود عليه الشركات بعد . فهي تتقن تماماً إدارة أصولها و أرصدها التقليدية (أموال – أيدي عاملة – أصول عقارية ..) و لكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية . و إذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص و الاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها و تعاطفها مع كثرة الاستخدام .
- ✓ و يرى بعض كبار الاقتصاديين أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر أهمية من أصولها حيث " إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساساً لامتلاك الشركة لمستوى معرفي معين " و إن قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية " .
- ✓ إن الظروف و البنية المعرفية التي يجب على الشركات أن تتعامل معها اليوم تختلف جذرياً عما سبق نتيجة للتزايد الضخم للمعرفة .
- ✓ لقد أصبحت المعرفة Knowledge المفتاح الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول و كذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلمي أو خدمي . كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين ذوي المعرفة (إداريين و فنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي.
- ✓ و تشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي . و تشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات و عامل مساعد في بقائها و منافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة .
- ✓ و الملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة .
- ✓ و نظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات و تنفيذها بشكل مقبول ، و التعلم من التجارب و الخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلاً ، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف ، ولكن أيضاً تفهم لكافة جوانب هذا الموقف ، بما يساعد على استخدام عدد من النماذج و المبادئ التي توفر إطاراً للقرارات المستقبلية ، و هذه العملية يمكن أن تعزو إلى قدرة المنظمة على إدارة معارفها .

❖ جذور إدارة المعرفة : مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت على النحو التالي :

- ١) النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي .
 - ٢) إعادة تعريف و اكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدى عاملها و الاستفادة منها .
 - ٣) وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة ، و التي غالباً ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمات .
 - ٤) الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأدوات لدعم لممارسات إدارة المعرفة .
- و قد شهدت إدارة المعرفة كمجال بحثي لم يصل إلى درجة النضوج بعد جدالاً واسعاً بين العلماء و الباحثين حتى انه أصبح صفة ملازمة لها . و يرجع ذلك إلى ما يلي :

١- تباين النظر إلى مفهوم المعرفة و تفاصيلها و محتوياتها التي يصعب تحديدها بدقة .

٢- صعوبة قياس عائدات و تكاليف و تأثيرات المعرفة بدقة ، علاوة على أن هذه العائدات و التأثيرات لا تظهر إلا على المدى الطويل .

٣- اختلاف ممارسات إدارة المعرفة من شركة لأخرى ، و عدم وجود معايير معترف بها ، أو قبول واسع لدى العلماء و الباحثين عن كيفية تقييمها أو قياس الأداء المعرفي أو المخرجات المعرفية .

٤- صعوبة قياس فعالية إدارة المعرفة ، ذلك أنها تمثل جانب هام من أهم الأصول غير الملموسة للمنظمة ، و أنها قاسم مشترك لما يدور في العقول و النفوس البشرية بالمنظمة ، و في بينتها و ثقافتها و أنماط السلوك السائد بها .

❖ المعرفة التنظيمية :

✓ و مصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً و أهمية من غيره حيث يتضمن إيجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و في الابتكار و الممارسات الإدارية و لا تقتصر فقط على مجرد إدارة البيانات أو المعلومات .

✓ حيث أن المعرفة كما أشار (Bennet ,etal,2000) هي تركيبة من البيانات و المعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير و الفهم العميق بكل من المواقف و العلاقات و الظواهر و مسبباتها و النظريات و القواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة .

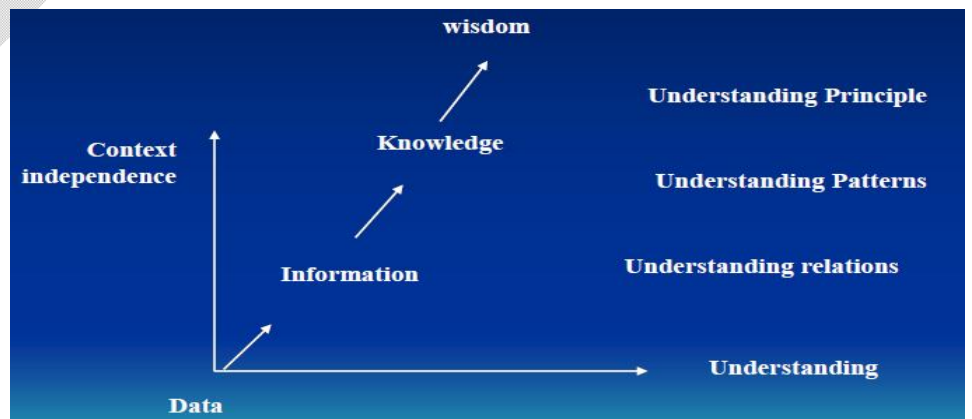
✓ بينما أشار الآخرون إلى أن المعرفة ما هي إلا معلومات أجريت عليها عمليات تنقية و تهذيب و تنسيق ، و تم صياغتها في صورة تجارب و خبرات يسهل فهمها و الاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف ؟ و لماذا ؟

✓ أما البيانات فهي مواد خامة ليس لها معنى أو أهمية في حد ذاتها ، و المعلومات هي تم معالجتها و جعلها في صورة ذات معنى و قيمة بهدف إعطاء إجابات عن أسئلة معينة مثل من ؟ و ماذا ؟ و أين ؟

✓ كما يرى آخرون أن :

- المعرفة : هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة و أخيراً الحكمة .
- و البيانات هي حقائق خام .
- و المعلومات هي حقائق لها معنى .
- و الحكمة هي الفهم الذي توفره المعرفة و تطبيق هذه المعارف لتحقيق أغراض معينة .

❖ يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة و الحكمة :



❖ مفاهيم إدارة المعرفة و أنواعها :

- يرى (Zac.,2001) أن المعرفة هي :

" القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب و خبرات و استنتاجات يمكن الاستفادة منها " .

- في حين (Ford,2001) بأن المعرفة هي :

" خليط من الخبرات و التجارب التي تم تشكيلها و اكتسابها و من القيم و المعلومات البيئية التي فهمها ، و التي توفر إطار لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة ، و هي تتوافر و تطبق ليس فقط في عقول أصحاب الخبرات أو المستندات و الأرشيف فقط ، و لكن أيضاً في الثقافة و القواعد و العمليات و الممارسات التنظيمية .

- كما أشار (Bennet, and Bennt) إلى أن المعرفة هي :

" هي تركيبة من البيانات و المعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير و الفهم العميق لكل من المواقف و العلاقات و الظواهر و مسبباتها ، و النظريات و القواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة " .

- بينما أشار (Zimmerman, 2003) إلى أن المعرفة هي :

" معلومات أجريت عليها عمليات تقنية تهذيب و تنسيق و تم صياغتها في صورة تجارب و خبرات يسهل فهمها و الاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف ؟ و لماذا ؟ و بصورة تساعد على التصرف بحكمة " .

- كما يرى (Drucker,1997) :

" إن المعرفة ليست مجرد مورد من موارد المنظمة (كالأرض ، و رأس المال ، و العمل) و إنما هي بمثابة رأس مال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات و خبرات معرفية لإنتاج الأفكار الجديدة و تطوير الأفكار القديمة ، و يتعلمون بشكل مستمر لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة .

- أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيرى (Broofes,2000) :

" أنها الإستراتيجية و العمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة و ابتكارها و السيطرة عليها ، و تنظيم و تعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد على تحسين الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية " .

" كافة العمليات التي تساعد على صنع المعلومات و الحصول عليها و جعلها في صورة صالحة للاستخدام في بيئة المنظمة ، و توفيرها في الصورة الملائمة للشخص المناسب ، و في الوقت الذي يساعد على الاستفادة منها و بناء المعارف عليها " .

" مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها و العمل على تحويل المعرفة (بما يتضمن من بيانات و معلومات و خبرات واتجاهات و قدرات) إلى منتجات (سلع و خدمات) و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صنع القرارات و حل المشكلات و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و العمليات " .

❖ أنواع المعرفة :

• تم تقسيم المعرفة منذ نشأة العلوم إلى :

➤ معرفة نظرية قائمة على جمع و تفسير الحقائق بهدف الوصول إلى مبادئ و نظريات علمية ، و معرفة تطبيقية تهتم بتطبيق النظريات و المبادئ و تحويلها إلى نتائج ملموسة من أدوات و اختراعات و مساهمات لخدمة الأغراض الإنسانية .

• أما في الوقت الحالي :

➤ فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في أنواع المعرفة ، فقط قسم كل من (Mclure,and Faraj,2000) المعرفة من حيث المستوى إلى معرفة فردية و تتمثل في الأفكار و الخبرات و التجارب التي يحملها الفرد و معرفة جماعية . و تشير إلى ما تملكه الجماعة من أفكار و خبرات تساعد على تكوين ثقافة مشتركة و توافق للمعاني و أنماط السلوك ، و معرفة تنظيمية و تشير إلى معارف الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و التي تحدد قدرتهم على أداء الأعمال و تطويرها ، و تطبيق ما يملكونه من معارف بحيث تصبح ثقافة و نمط أداء معين تتسم به المنظمة .

• و في تقسيم آخر أوضح (Zacfe ,2001) : بأنها تنقسم إلى معرفة ضمنية و صريحة :

➤ فالمعرفة الضمنية : هي التي تكون خاصة بشخص معين أو مجموعة معينة ، و تتضمن بصيرة الشخص وخبرته و فهمه و تفسيره و حدسه و توقعاته الخاصة تجاه الأحداث ، و هي غير ظاهرة ، و من الصعب أن تأخذ شكل أو قالب معين و يتم نقلها من خلال التفاعلات المباشرة و المحادثات المتعمقة .

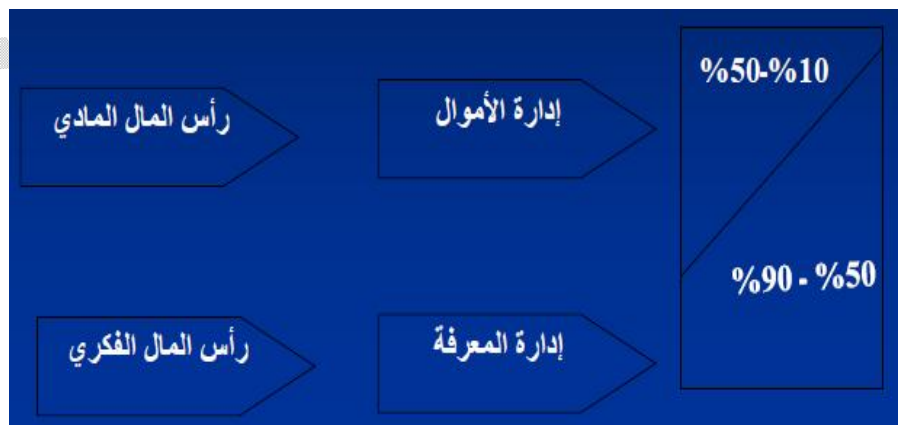
➤ أما المعرفة الصريحة : هي تتسم بأنها عامة و نظامية و يمكن التعبير عنها بسهولة في شكل كلمات أو أرقام أو غيرها من أشكال التعبير الأخرى ، و يتم تبادلها من خلال الاتصالات و التفاعلات و تعكسها الإستراتيجيات و الأهداف و السياسات ، و الإجراءات التنظيمية ، و تلعب دوراً هاماً في المنظمة . و تعتبر أحد المقومات الهامة للإنتاج في اقتصاديات المعرفة .

➤ و عدم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة يجعل من الصعب الاستفادة منها و تبادلها و تعتبر فرصة ضائعة للمنظمة .

❖ أهمية إدارة المعرفة التنظيمية :

أصبحت إدارة المعرفة المنظمة وسيلة لتعظيم قيمة المنظمة و عواندها ، و يتم تطبيقها في حوالي ٨٠% من الشركات العالمية (KPMGConsulting,2000) . وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة و أوروبا ما يعادل ١٢ بليون دولار خلال عام ١٩٩٩ و ما يعادل ٣١,٥ بليون دولار خلال عام ٢٠٠٣ و من المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام ٢٠١٠ ، (Reinhardt,and Born ema 2003) و يتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات على نطاق واسع لتعظيم قيمة رأس المال الفكري الذي يحدد بشكل كبير القيمة السوقية للمنظمة .

❖ و يوضح شكل رقم (١) التالي العلاقة بين كل من رأس المال الفكري و إدارة المعرفة و دورها في تعظيم قيمة المنظمة :



➤ القيمة السوقية للمنظمة : فعلى سبيل المثال فإن رأس المال الفكري يمثل ٩٦% من القيمة السوقية لشركة كوكاكولا ، بينما يمثل ٨٠% من القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك (Rebiere,2001.P.4) .

❖ وفقاً لما سبق فإن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تظهر على المستويات التالية :

(أ) على المستوى القومي :

- ١- تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أمام المستفيدين من خدماتها .
- ٢- إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو نحو الحاق بركب التقدم و اكتشاف مصدر جديد للثروة ، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي ، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة .
- ٣- الاختلاف بين البلاد المتقدمة و الساعية إلى النمو لا يرجع إلى التفاوت في رأس المال الطبيعي و الإنساني و تخلف نظم الإدارة فقط ، و إنما يرجع أيضاً إلى التفاوت في المعرفة ، فإذا ما زادت الفجوة المعرفية زادت بالتالي فجوة التطور .

(ب) على مستوى المنظمة :

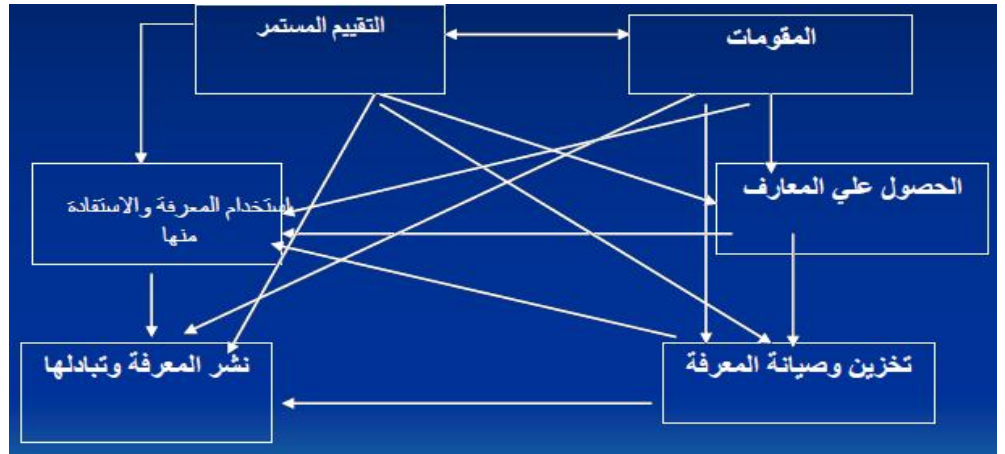
- ١- المساعدة في وضع و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية وفقاً لمعارف حقيقية عن طبيعة المواقف البيئية .
- ٢- تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة و زيادة كفاءة الأداء بها .
- ٣- تحسين تدفق العمل و انسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات العلماء ، و تكوين علاقات طيبة معهم .
- ٤- المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة ، و تقوية المركز التنافسي للمنظمة .
- ٥- تخفيض النزيف الفكري الذي تتعرض له كافة المنظمات و خاصة عندما تفقد بعض قادتها ، أو بعض أصحاب الخبرة بها سواء للتقاعد أو للاستقالة أو للعمل في المنظمات المنافسة .
- ٦- المساعدة في اتخاذ القرارات على أسس علمية ، و معارف و معلومات صادقة ، و تكنولوجيا متطورة بما يساعد على زيادة فعاليتها .
- ٧- مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمي قائمة على تشجيع الابتكار ، و تبادل المعارف و حسن استخدامها ، و المساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة و من يحملونها .
- ٨- المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد على تعظيم قيمتها السوقية و زيادة فرص نجاحها .
- ٩- المساهمة في إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع مقومات و عمليات و أهداف إدارة المعرفة بحيث يصبح من أهم مسؤولياتها ما يلي :
- دعم إستراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة ، بالمساهمة في وضع رسالتها و رؤيتها ، و وضع السياسات و الأهداف و تضيق الفجوة المعرفية ، و إعادة تشكيل قوة العمل ، و تصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة .
- المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على زيادة عمليات التفاعل و نقل المعارف و تبادلها و الاستفادة منها .

❖ إدارة المعرفة التنظيمية : تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي :

أولاً : المقومات الأساسية لإدارة المعرفة . ثانياً : مراحل إدارة المعرفة .

- الدعم . - الإستراتيجية . - الهيكل . - الثقافة . - التكنولوجيا . - التحفيز .

- و يتضح ذلك من الشكل التالي :



➤ أولاً : المقومات الأساسية لإدارة المعرفة : تنقسم هذه المقومات إلى :

- (١) دعم الإدارة العليا : من حيث :
 - القدرة ، الدعم المادي ، المعنوي .
 - تذليل كافة المعوقات و المساهمة في استغلال الفرص البيئية .
 - (٢) إستراتيجية لإدارة المعرفة : و تشمل :
 - وضوح الرؤية و توافق الإدارة و العاملين .
 - تناسق إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة .
 - (٣) الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم به :
 - بساطة الهيكل و مرونته .
 - عدم وجود معوقات للابتكار و توزيع و إدارة المعرفة .
 - (٤) الثقافة : و تشمل :
 - ادراك قيمة التعلم و المعرفة .
 - كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام و مسنول عنه .
 - (٥) تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات :
 - توافر التكنولوجيا .
 - سهولة و كفاءة الاستخدام .
- ثانياً : مراحل إدارة المعرفة : - يوضح الجدول التالي ملخصاً بأهم الدراسات التي أشارت إلى مراحل إدارة المعرفة .
- جدول رقم (١) .

- أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل إدارة المعرفة بالصفحات القادمة :

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
1	Davenport & CP Prusak, (1998)	الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.
2	Brooks, (2000)	الحصول علي المعارف - تبادل المعارف.
3	Murray, et al., (2000)	الحصول علي المعرفة وتأمينها، وتخزين المعرفة، نقل وتبادل المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
4	Soliman, & Spooner, (2000).	بناء المعرفة، التعبير عن المعارف باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها.
5	Alavi & Jeinder, (2001).	ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، التطبيق.
6	Ford, (2001).	الحصول علي المعرفة، ابتكار المعرفة، تبادل المعارف، الاستفادة من المعارف.
7	Kwang, et al., (2001).	الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثار المعرفة، الاستفادة من المعارف.
8	Abou-Zeid, (2002).	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعرفة، تقديم المعرفة ونشرها، تقييم المعرفة.

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
9	Hariharam(2002).	توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة، تكوين المخزون المعرفي، إعادة استخدام المعارف المتاحة.
10	King, et al.,(2002).	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعارف.
11	ESCWA,(2003).	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعارف، استخدام المعرفة.
12	Martins,et at., (2003).	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة وتخزينها، توزيع ونشر المعارف، تطبيق المعرفة
13	Reinhard,& Bornemann,(2003).	تقييم المعارف المتاحة، ربط المعرفة بالأهداف التنظيمية، الحصول علي المعارف، التخزين، استرجاع المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
14	Sensky,(2003	ابتكار المعرفة، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
15	Zimmerman , (2003).	تقييم المعارف المتاحة، الحصول علي المعرفة، تنظيم المعرفة وتأمينها، تبادل المعرفة، التطبيق

- ويمكن تجميع تلك الدراسات و اختصارها في المراحل التالية :

(١) **الحصول على المعارف** : وهي العمليات التي تتضمن الحصول على المعلومات و جعلها ذات معنى و قيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية .

(٢) **تخزين المعرفة و صيانتها** : و تتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة و تخزينها في أشكال و مصادر مختلفة ، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها و فهرستها و تلخيصها و هيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها عند الحاجة .

(٣) **نشر المعرفة و تبادلها** : تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظ به إلى الشخص الذي يحتاجها و ذلك في الوقت المناسب .

(٤) **الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية** : تشير تلك المرحلة إلى الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية ، و ذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف واحد في حد ذاتها .

❖ و تتمثل أهداف إدارة المعرفة (تلك الأهداف التي وضعتها مؤسسة (KPMG) فيما يلي :

- ١- تحسين عمليات صنع و اتخاذ القرارات .
- ٢- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .
- ٣- الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل .
- ٤- تحسين مهارات و قدرات العاملين .
- ٥- زيادة مستوى الأرباح .
- ٦- زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل .
- ٧- تحسين مستويات الأداء .
- ٨- تقليل تكاليف الأداء .
- ٩- إيجاد طرق و أنماط جديدة للأداء .
- ١٠- زيادة الحصة السوقية .
- ١١- زيادة الفرص التسويقية .
- ١٢- التطوير السريع للخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ١٣- زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة .
- ١٤- زيادة أسعار أسهم المنظمة .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب .. ~