

المعرفة التنظيمية:

صفحة | 1

اسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال على أثر دخول العالم في مرحلة " مجتمع المعرفة " وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلى الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر على وضعها التنافسي في ظل مجتمع المعرفة

وتعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علماً جديداً لم تتعود عليه الشركات بعد فهي تتقن تماماً إدارة أصولها وأرصدها التقليدية (أموال - أيدي عاملة - أصول عقارية ..) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاضلها مع كثرة الاستخدام .

ويرى بعض كبار الاقتصاديين أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر أهمية من أصولها حيث " أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساساً لامتلاك الشركة لمستوى معرفي معين " وإن قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية "

إن الظروف والبيئة 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 وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلعى أو خدمي ؛ كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين ذوي المعرفة (إداريين وفنيين) سمة من سمات الإقتصاد المعرفي

وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة . والملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة.

ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات 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 والمبادئ التي توفر إطاراً للقرارات المستقبلية، وهذه العملية يمكن أن تعزو إلى قدرة المنظمة على إدارة معارفها

جذور إدارة المعرفة:

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

1. النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي
2. إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدى عاملها والاستفادة منها.
3. وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة، والتي غالباً ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
4. الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.

وقد شهدت إدارة المعرفة كجال بحثي لم يصل إلى درجة النضوج بعد جدلاً واسعاً بين العلماء والباحثين حتى أنه أصبح صفة ملازمة لها.

ويرجع ذلك إلى ما يلي :

1. تباين النظر إلى مفهوم المعرفة وتفاصيلها ومحتوياتها التي يصعب تحديدها بدقة.
2. صعوبة قياس عائدات وتكاليف وتأثيرات المعرفة بدقة، علاوة على أن هذه العائدات والتأثيرات لا تظهر إلا على المدى الطويل.

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

٤. صعوبة قياس فعالية إدارة المعرفة، ذلك أنها تمثل جانب هام من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وأنها قاسم مشترك لما يدور في العقول والنفوس البشرية بالمنظمة، وفي بيئتها وثقافتها وأنماط السلوك السائدة بها

صفحة | 2

المعرفة التنظيمية

ومصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً وأهمية من غيره حيث يتضمن إيجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي الابتكار والممارسات الإدارية ولا تقتصر فقط على مجرد إدارة للبيانات أو المعلومات.

حيث أن المعرفة كما أشار (Bennet, etal, 2000) هي تركيبة من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير والفهم العميق بكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة

بينما أشار آخرون إلى أن المعرفة ما هي إلا معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟

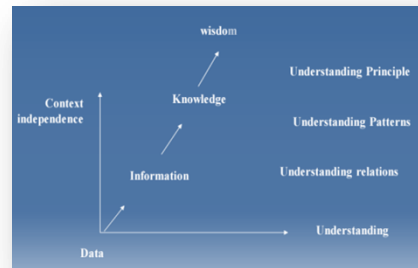
أما البيانات فهي مواد خام ليس لها معنى أو أهمية في حد ذاتها، والمعلومات هي بيانات تم معالجتها وجعلها في صورة ذات معنى وقيمة بهدف إعطاء إجابات عن أسئلة معينة مثل من؟ وماذا؟ وأين؟(8).

كما يرى آخرون أن:

المعرفة: هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وأخيراً الحكمة.

- ♣ البيانات هي حقائق خام
- ♣ والمعلومات هي حقائق لها معاني
- ♣ والمعرفة هي معلومات مع دليل للتصرف
- ♣ والحكمة هي الفهم الذي توفره المعرفة وتطبيق هذه المعارف لتحقيق أغراض معينة

يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:



مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها

يرى (Zac ,2001) إن المعرفة هي: "القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها"

في حين (Ford, 2001) بأن المعرفة:

صفحة | 3 "خليط من الخبرات والتجارب التي تم تشكيلها واكتسابها ومن القيم والمعلومات البيئية التي تم فهمها، والتي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، وهي تتوافر وتطبق ليس فقط في عقول أصحاب الخبرات أو المستندات والارشيف فقط، ولكن أيضاً في الثقافة والقواعد والعمليات والممارسات التنظيمية.

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

"هي تركيبة من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها، والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة"

بينما أشار (Zimmerman, 2003) إلى أن المعرفة:

"معلومات أجريت عليها عمليات تنقية تهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟ وبصورة تساعد على التصرف بحكمة"

كما يرى (Drucker,1997) :

إن المعرفة ليست مجرد مورد من موارد المنظمة (كالأرض، ورأس المال، والعمل) وإنما هي بمثابة رأسال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات وخبرات معرفية الإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون بشكل مستمر لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

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

أنها "الإستراتيجيات والعملاّت اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطرة عليها، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية."

وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة لـ (Broofes, 2000):

بأنها "كافة العمليات التي تساعد على صنع المعلومات والحصول عليها وجعلها في صورة صالحة للاستخدام في بيئة المنظمة، وتوفيرها في الصورة الملائمة للشخص المناسب، وفي الوقت الذي يساعد على الاستفادة منها وبناء المعارف عليها."

وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة : هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صنع القرارات وحل المشكلات وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والعمليات.

أنواع المعرفة:

تم تقسيم المعرفة منذ نشأة العلوم إلى:

معرفة نظرية قائمة على جمع وتفسير الحقائق بهدف الوصول إلى مبادئ ونظريات علمية، ومعرفة تطبيقية تهتم بتطبيق النظريات والمبادئ وتحويلها إلى نتائج ملموسة من أدوات واختراعات ومساهمات لخدمة الأغراض الإنسانية.

أما الوقت الحالي:

فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في أنواع المعرفة، فقد قسم كل من (Faraj and, Mclure, 2000) المعرفة من حيث المستوي إلى معرفة فردية وتمثل في الأفكار والخبرات التي يحملها الفرد، ومعرفة جماعية. وتشير إلى ما تملكه الجماعة من أفكار وخبرات تساعد على تكوين ثقافة مشتركة وتوافق للمعاني وأنماط السلوك، ومعرفة تنظيمية وتشير إلى معارف الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحدد قدرتهم على أداء الأعمال وتطويرها، وتطبيق ما يملكونه من معارف بحيث تصبح ثقافة ونمط أداء معين تنسج به المنظمة.

وفي تقسيم آخر للمعرفة أوضح (Zacfe, 2001):

“بأنها تنقسم إلى معرفة ضمنية وصريحة . فالمعرفة الضمنية. هي التي تكون خاصة بشخص معين أو مجموعة معينه، وتتضمن بصيرة الشخص وخبرته وفهمه وتفسيره وحده وتوقعاته الخاصة تجاه الأحداث، وهي غير ظاهرة، ومن الصعب أن تأخذ شكل أو قالب معين ويتم نقلها من خلال التفاعلات المباشرة والمحادثات المتعمقة.”

أما المعرفة الصريحة. فهي تنقسم بأنها عامة ونظامية ويمكن التعبير عنها بسهولة في شكل كلمات أو أرقام أو غيرها من أشكال التعبير الأخرى، ويتم تبادلها من خلال الاتصالات والتفاعلات وتعكسها الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، والإجراءات التنظيمية، وتلعب دوراً هاماً في المنظمة وتعتبر أحد المقومات الهامة للإنتاج في اقتصاديات المعرفة .

وعدم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة يجعل من الصعب الاستفادة منها وتبادلها وتعتبر فرصة ضائعة للمنظمة.

أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:

أصبحت إدارة معارف المنظمة وسيلة لتعظيم قيمة المنظمة وعوائدها، ويتم تطبيقها في حوالي 80 % من الشركات العالمية (KPMG Consulting, 2000) وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة وأوروبا ما يعادل 12 بليون دولار خلال عام 1999 وما يعادل 5.31 بليون دولار خلال عام 2003 ومن المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام 2010، Reinhardt, and (Born ema nn 2003) ويتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات على نطاق واسع لتعظيم قيمة رأس المال الفكري الذي يحدد بشكل كبير القيمة السوقية للمنظمة

ويوضح شكل رقم (1) التالي العلاقة بين كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودورها في تعظيم قيمة المنظمة شكل رقم (1).



شكل رقم (1) علاقة ودور كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تعظيم قيمة المنظمة

فعلى سبيل المثال فإن رأس المال الفكري يمثل 96 % من القيمة السوقية لشركة الكوكاكولا، بينما يمثل 80 % من القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك (Rebiere, 2001, P. 4).

2001, P. 4

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

على المستوى القوي	على مستوى المنظمة
١ - تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أمام المستفيدين من خدماتها.	١ . المساعدة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمعارف حقيقة عن طبيعة المواقف البيئية

٢. تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة وزيادة كفاءة الأداء بها	
٣. تحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتكوين علاقات طيبة معهم	
٤. المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة	٢ - إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو ومنها مصر نحو اللحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة.
٥. تخفيض الزيف الفكري الذي تتعرض له كافة المنظمات وخاصة 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، ومعارف ومعلومات صادقة، وتكنولوجيا متطورة بما يساعد على زيادة فعاليتها	
٧. مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الابتكار، وتبادل المعارف وحسن استخدامها، والمساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة ومن يحملونها	
٨. المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد على تعظيم قيمتها السوقية وزيادة فرص نجاحها	
٩. المساهمة في إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع مقومات وعمليات وأهداف إدارة المعرفة بحيث يصبح من أهم مسؤولياتها ما يلي:	٣ - الاختلاف بين البلاد المتقدمة والساعية إلى النمو لا يرجع إلى التفاوت في رأس المال الطبيعي والإنساني وتختلف نظم الإدارة فقط، وإنما يرجع أيضا إلى التفاوت في المعرفة، فإذا ما زادت الفجوة المعرفية زادت بالتالي فجوة التطور.
9/1 دعم استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، بالمساهمة في وضع رسالتها ورؤيتها، ووضع السياسات والأهداف، وتضيق الفجوة المعرفية، وإعادة تشكيل قوة العمل، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة 9/2 المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها .	

إدارة المعرفة التنظيمية:

تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي:

أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

♣ الدعم

♣ الاستراتيجية

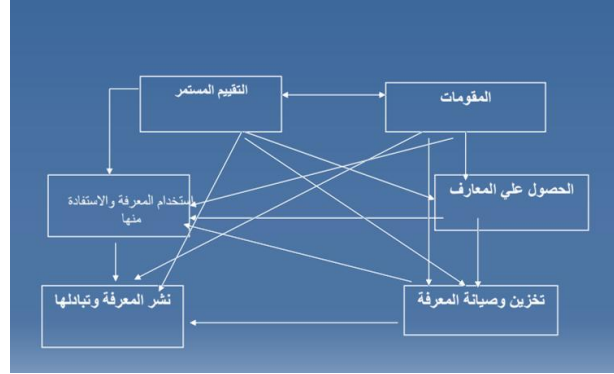
♣ الهيكل

♣ الثقافة

♣ التكنولوجيا

♣ التحفيز

ويتضح ذلك من الشكل التالي :



أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة: وتنقسم هذه المقومات إلى:

- ١ - دعم الإدارة العليا من حيث:
 - ❖ القدرة، الدعم المادي والمعنوي.
 - ❖ تذليل كافة المعوقات والمساهمة في استغلال الفرص البيئية
- ٢ - إستراتيجية لإدارة المعرفة وتشمل :
 - ❖ وضوح الرؤية وتوافق الإدارة والعاملين عليها .
 - ❖ تناسق استراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة
- ٣ - الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم بـ:
 - ❖ بساطة الهيكل ومرونته .
 - ❖ عدم وجود معوقات للابتكار وتوزيع وإدارة المعرفة.
- ٤ - الثقافة وتشمل:
 - ❖ إدراك قيمة المعرفة والتعلم .
 - ❖ كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام ومسئول عنه
- ٥ - تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:
 - ❖ توافر التكنولوجيا .
 - ❖ سهولة وكفاءة الاستخدام .

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

يوضح الجدول التالي ملخصاً بأهم الدارسات التي أشارت إلى مراحل إدارة المعرفة :

جدول رقم (1) :أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل إدارة المعرفة بالصفحات القادمة

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
1	Davenport& CCPrusak,(1998)	الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.
2	Brooks,(2000)	الحصول علي المعارف - تبادل المعارف.
3	Murray,etal.,(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& leinder,(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 أثر المعرفة، الاستفادة من المعارف.
8	Abou- Zeid,(2002).	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعرفة، تقديم المعرفة.
9	Hariharam(2002).	توفير الإمكانات 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 نتائج تلك الدراسات واختصارها في المراحل التالية:

- 1 - **الحصول على المعارف:** وهي العملية التي تتضمن الحصول على المعلومات وجعلها ذات معنى وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية
- 2 - **تخزين المعرفة وصيانتها:** وتتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها عند الحاجة.
- 3 - **نشر المعرفة وتبادلها:** تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلى الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب.
- 4 - **الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية:** تشير تلك المرحلة إلى الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف في حد ذاتها،

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة (تلك الأهداف التي وضعتها مؤسسة KPMG) فيما يلي :

1. تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
2. تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .
3. الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل
4. تحسين مهارات وقدرات العاملين
5. زيادة مستوى الأرباح.
6. زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل
7. تحسين مستويات الأداء
8. تقليل تكاليف الأداء
9. إيجاد طرق وأنماط جديدة للأداء
10. زيادة الحصة السوقية
11. زيادة الفرص التسويقية
12. التطوير السريع للخدمات التي تقدمها المنظمة

١٣. زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة

١٤. زيادة أسعار أسهم المنظمة.