

المعرفة التنظيمية (المحاضرة الخامسة)

- اسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال على اثر دخول العالم في مرحله مجتمع المعرفة وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلى الشركات ان تتعلم كيفية ادارة هذه الأصول اذا ارادت ان تستمر على وضعها لاتنافسي في ظل مجتمع المعرفة.
- وتعتبر أداره الأصول المعرفية او الرصيد المعرفي علما جديدا لم تتعود عليه الشركات بعد. فهي تتقن تماما إدالة اصولها وارصدها التقليديه (اموال - ايدي عامله - أصول عقارية) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية. وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاضمها مع كثرة الاستخدام.
- ويرى بعض كبار الاقتصاديين ان الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر اهمية من اصولها حيث " وان ثلاثة ارباع القيمة المضافة ترجع اساسا لامتلاك الشركة لمستوى معين" وان قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن اصولها المادية.
- ان الظروف البيئية التي تتعامل معها اليوم تختلف جذريا عما سبق نتيجة للتزايد الضخم للمعرفة.
- لقد أصبحت المعرفة Knowledge المفتاح الاساسي للتطوير اقتصاديات الدول وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات انتاج سلعي او خدمي , كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المختصين ذوي المعرفة (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي.
- وتشير الاحصاءات في مختلف دول العالم الى ان 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 ان المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اعتماد كبير في المعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزة تنافسية كبيرة.
- ونظرا لأن جوهر العلميه الادارية يتمثل في اتخاذ القرقرات وتنفيذها بشكل مقبول , والتعلم من التجارب والخبرات لزياده فعالية تلك القرقرات مستقبلا , فإن الامر لا يتطلب فقط توافر معلومات عن الموقف, ولكن ايضا تفهم لكافة جوانب هذا الموقف , بما يساعد على استخدام عدد من المبادئ والنماذج التي توفر إطار القرقرات المستقبلية , وهذه العملية يمكن ان تعزو الى قدرة المنظمة على إدارة معارفها.

وقد شهدت لإدارة المعرفة كمجال بحثي لم يصل الى درجه النضوج بعد جدالا واسعا بين العملاء والباحثين حتى أصبح صفة ملازمة لها.

ويرجع ذلك الى ما يلي:

(1) تباين النظر الى مفهوم المعرفة وتفصيلها ومحتوياتها التي يصعب تحديدها بدقة.

- (2) صعوبة قياس عائدات وتكاليف وتأثيرات المعرفة بدقة, علاوة على ان هذه العائدات والتأثيرات لا تظهر الا على المدى الطويل.
- (3) اختلاف ممارسات ادارة المعرفة من شركة لاخرى, وعدم وجود معايير معترف بها , او قبول واسع لدى العلماء والباحثين عن كيفية تققيمها او قياس الاداء المعرفي او المخرجات المعرفية.
- (4) صعوبة قياس فعالية ادارة المعرفة , ذلك انها تتمثل جانب هام من الاصول غير الملموسة للمنظمة , وانها قاسم مشترك لما يدور في العقول والنفوس البشرية بالمنظمة, وفي بينتها وثقافتها وانماط السلوك السائد بها.

❖ المعرفة التنظيمية

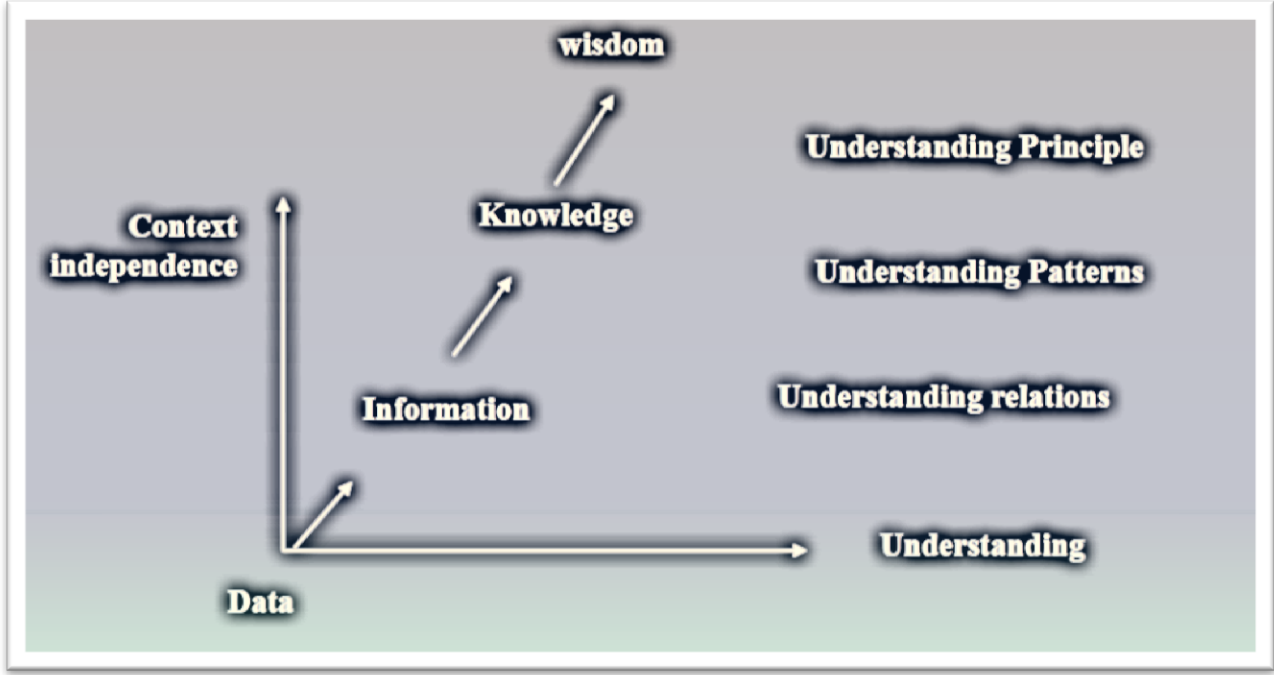
- ومصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً وأهمية من غيره حيث يتضمن ايجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات , وفي الابتكار والممارسات الادارية ولا تقتصر فقط على إدارة للبيانات او المعلومات.
- حيث ان المعرفة كما اشار (Bennet , etal, 2000) هي تركيبه من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي الى مزيد من التفسير والفهم العميق بكل المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة.
- بينما أشار آخرون الى ان المعرفة ما هي الا معلومات اجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق , وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الاسئلة كيف ؟ ولماذا؟

اما الابيانات فهي مواد خام ليس لها معنى او اهمية في حد ذاتها , والمعلومات هي بيانات تم معالجتها وجعلها في صورة ذات معنى وقيمة بهدف غطاء إجابات عن اسئلة معينة مثل من ؟ وماذا ؟ واين؟

كما يرى آخرون ان:

- المعرفة : هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة واخيرا الحكمة.
- والبيانات 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.

كما يوضح الشكل التالي طبيعته العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:



❖ مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها

- يرى (Zac., 2001) أن المعرفة هي: "القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبثها في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها".
 - في حين (Ford, 2001) بأن المعرفة: "خليط من الخبرات والتجارب التي تم تشكيلها واكتسابها ومن القيم والمعلومات البيئية التي فهمها , والتي توفر إطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة, وهي تتوافر وتطبق وليس فقط في عقول اصحاب الخبرات والمستندات والارشيف فقط ولكن ايضا في الثقافة والقواعد والعمليات والممارسات التنظيمية".
 - كما اشار (Bennet, and Bennet) الى ان المعرفة:
- " هي تركيبة من البيانات والمعلومات التي بالشكل الذي يؤدي الى مزيد من التفسير والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر مسبباتها , والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة.
- بينما اشار Zimmerman , 2003 الى المعرفة: " معلومات اجريت عليها عمليات تقنية وتهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الاجابة عن الاسئلة كيف؟ ولماذا؟ وبصورة تساعد على التصرف بحكمة".
 - كما يرى (Drucker, 1997) " ان المعرفة ليست مجرد مورد من موارد المنظمة (كالارض , وراس المال , والعمل) وانما هي بمثابة راس مال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم

قدرات وخبرات معرفية لانتاج الافكار الجديدة وتطوير الافكار القديمة , يتعلمون بشكل مستمر لتعظيم القدرة التنافسيه للمنظمة.

- أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيرى (Broofes, 2000) أنها " الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطره عليها , وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد على تحسين الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية.
- وفي تعريف اخر لإدارة المعرفة ل (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 اخر لإداره المعرفة هي: " هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها و اختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما يتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) الى 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 (Mclure, and Faraj, 2000) المعرفة من حيث المستوي إلى معرفة فردية وتتمثل في الأفكار والخبرات والتجارب 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 تتسم به المنظمة.
- ❖ وفي تقسيم آخر للمعرفة أوضح (Zacfe 2221)

بأنها تنقسم إلى معرفة ضمنية و صريحة:

- **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 ويت نقلها من خلال التفاعلات المباشرة والمحادثات المتعمقة.
- **أما المعرفة الصريحة.** فهي تتسم 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 احد 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 (KPMGConsulting,2000) وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة وأوروبا ما يعادل 12 بليون دولار خلال عام 1999 وما يعادل 31.5 بليون دولار خلال عام 2003 ومن المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام (Reinhardt, and Born ema nn 2003,2010) ويتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات علي 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:



القيمة السوقية للمنظمة:

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

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

- على المستوى القومي:

1. تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أما المستفيدين من خدماتها.
2. إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو نحو الحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة.

3. 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.

• على مستوى المنظمة:

1. المساعدة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمعارف حقيقية عن طبيعة المواقف البيئية.
2. تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة وزيادة كفاءة الأداء بها.
3. تحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد علي سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتكوين علاقات طيبة معهم.
4. المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة.
5. تخفيض النزيف 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.
6. المساعدة في اتخاذ القرارات علي أسس علمية، ومعارف ومعلومات صادقة، وتكنولوجيا متطورة بما يساعد علي زيادة فعاليتها.
7. مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة علي تشجيع الابتكار، وتبادل المعارف وحسن استخدامها، والمساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة ومن يحملونها.
8. المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد علي تعظيم قيمتها السوقية وزيادة فرص نجاحها.
9. 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:
✓ دعم استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، بالمساهمة في وضع رسالتها ورويتها، ووضع السياسات والأهداف، وتضييق الفجوة المعرفية، وإعادة تشكيل قوة العمل، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة.
- ✓ المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد علي زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

❖ إدارة المعرفة التنظيمية:

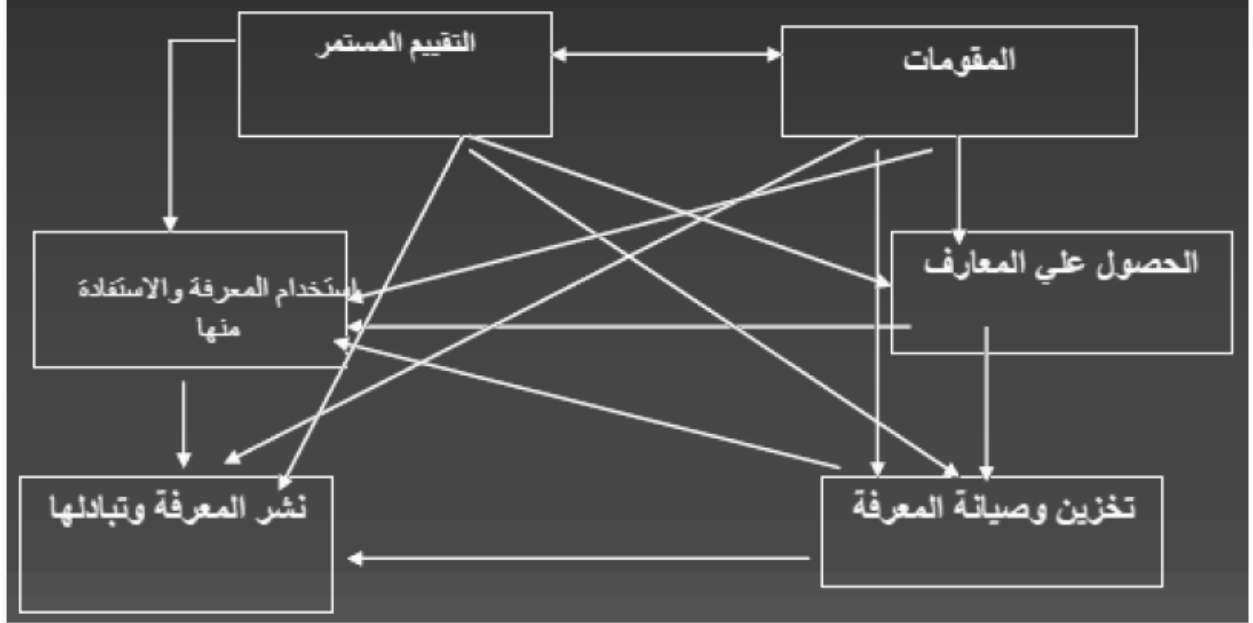
تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي:

أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة.

ثانيا: مراحل إدارة المعرفة.

-الدعم -الاستراتيجية -الهيكل -الثقافة -التكنولوجيا -التحفيز

ويتضح ذلك من الشكل التالي:



• أولا: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة:

وتنقسم هذه المقومات إلي:

1. دعم الإدارة العليا: من حيث:
 - القدرة، الدعم المادي والمعنوي.
 - تذليل كافة المعوقات والمساهمة في استغلال الفرص البيئية.
2. استراتيجية لإدارة المعرفة: وتشمل:
 - وضوح الرؤية وتوافق الإدارة والعاملين عليها.
 - تناسق استراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم ب:
 - بساطة الهيكل ومرونته.
 - عدم وجود معوقات للابتكار وتوزيع وإدارة المعرفة.
4. الثقافة: وتشمل:
 - إدراك قيمة المعرفة والتعلم.
 - كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام ومسئول عنه.
5. تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

- توافر التكنولوجيا.
- سهولة وكفاءة الاستخدام.
- **ثانياً: مراحل إدارة المعرفة:**

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

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 وتطبيق، ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، التطبيق.
5	Alavi& leinder.(2001)	الحصول علي المعرفة. ابتكار المعرفة. تبادل المعارف، الاستفادة من المعارف
6	Ford,(2001)	الحصول علي المعرفة. تبادل المعرفة، قياس أثار المعرفة، الاستفادة من المعارف
7	Kwang,et al.(2001)	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعرفة، تقديم المعرفة ونشرها، تقييم المعرفة.
8	Abou- Zeid(2002)	توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة، تكوين المخزون المعرفي، إعادة استخدام المعارف المتاحة.
9	Hariharam(2002)	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعارف.
10	King, et al.,(2002)	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعارف، استخدام المعرفة.
11	ESCWA,(2003)	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول على المعرفة وتخزينها، توزيع ونشر المعارف، تطبيق المعرفة.
12	Martins,et at., (2003)	تقييم المعارف المتاحة، ربط المعرفة بالأهداف التنظيمية، الحصول على المعارف، التخزين، استرجاع المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
13	(Reinhard,& Bornemann,(2003)	ابتكار المعرفة، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
14	Sensky,(2003)	تقييم المعارف المتاحة، الحصول على المعرفة تنظيم المعرفة وتأمينها، تبادل المعرفة، التطبيق.
15	Zimmerman , (2003)	

ويمكن تجميع نتائج تلك الدراسات واختصارها في المراحل التالية:

1. **الحصول على المعارف:**

وهي العملية التي تتضمن الحصول علي 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 علي 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 علي 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.
13. زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة.
14. زيادة أسعار أسهم المنظمة.

تمت بالتوفيق للجميع (النادر فهد)

