

المحاضرة الثامنة: منظمات المعرفة

الجدارة: معرفة الأنماط الحديثة للمنظمات في ظل مجتمعات المعرفة.

الأهداف:

- 1- إبراز منظمات المعرفة كنمط جديد في مجتمع المعرفة.
 - 2- معرفة الآليات التي تقوم عليها هذه المنظمات.
 - 3- معرفة خصوصية هذا النوع من المنظمات.
- لقد كان لتكنولوجيا المعلومات والانتقال نحو مجتمع المعرفة دورا في ظهور مفاهيم جديدة تستجيب لهذا التغير الحاصل، ومن بين ما جاء به هذا التغير هو ظهور منظمات المعرفة التي تقوم وتشتغل بالمعرفة، وبالطبع فإن لهذا النمط الجديد مجموعة من الخصائص التي يقوم عليها تجعله يختلف بصورة أو بأخرى عما كان عليه الأمر سابقا في المنظمات التقليدية.

أولا: مفهوم منظمات المعرفة:

رغم أن مفهوم منظمات المعرفة يعد حديثا نسبيا إلا أن هناك كما كبيرا من التعاريف التي قدمت له، وهناك من التعاريف حتى من ربط بين منظمات المعرفة ومنظمات التعلم ورأى بأنهما متداخلان مع بعضهما البعض. ويعود الفضل في تطوير مفهوم منظمات المعرفة للجهود التي قادها sveiby في العام 1997، حيث تعني بالدرجة الأولى على الأصول غير الملموسة التي تميز الشركات، وبدرجة ثانية تشير لإدارة معارف المنظمة، وثالثا إلى إطار تدفق المعرفة فيها. (Schwartz. D : 2006, 451)

وتعرف منظمة المعرفة Knowledge Organization وفقا للمفهوم المعاصر بأنها تمثل منظمة التعلم التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المساهمة في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فهي المنظمة التي تستثمر في الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر. (خضير كاظم حمد: 2010، 30).

وبالتالي فهذا التعريف يركز كثيرا على أهم المتطلبات التي يجب على التنظيم أن يستثمر فيها في ظل تبني إدارة المعرفة لأنها تشكل أهم المتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

كما يمكن تعريفها بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات، وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها. (نجم عبود نجم: 2005، 267).

وهذا التعريف يركز بصورة كبيرة على المعرفة الضمنية للتنظيم والتي يتركز فيها الاهتمام بصورة كبيرة على الفرد أو العامل وما يمتلكه هذا الأخير من مؤهلات وقدرات تجعله يتعامل مع المشكلات بمهنية واحترافية بفضل ما يمتلكه من معارف وخبرات.

وتنظيمات المعرفة عند جارفين Garvin هي المنظمة الماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة. ذلك أن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على التعلم، كما أنها تركز على الثقافة الخاصة بالشراكة في المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير. (عبد الحليم الفاعوري: 2005، 82).

أما واتكينز وجولمبويسكي Watkins & Golembiewski فيريان بأنها تلك التنظيمات التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقبالية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة، وبشكل أوضح فهي التنظيمات التي:

- أ- تستعين بطاقتها التنظيمية من أجل الاستجابة لمختلف المتغيرات.
- ب- تعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي، والذي قد يتطلب منها إجراء تغييرات على هيكلها وثقافتها التنظيمية، إضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف.
- ج- تشتمل على أرضية واسعة لمشاركة موظفيها وفي بعض الأحيان مستهلكيها في صنع القرارات وتبادل المعلومات بكل حرية.

د- تشجع على التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية. (مؤيد سعيد السالم: 2008، 32).

ثانياً: خصائص منظمات المعرفة:

تعتبر منظمات المعرفة منظمات مختلف الخصائص والمكونات على المنظمات الكلاسيكية وذلك مرده الاختلاف في بيئة تواجدهما وكذلك المتطلبات التي تقتضيها منظمات المعرفة التي تتميز بالخصائص التالية: (O.E.C.D: 2001, 32).

- هي منظمات أقل كثافة في رأس المال، ولكنها منظمات كثيفة التعلم.
- تعتمد على البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات.
- منظمات تحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف المصادر المتاحة بدل حرصها على التراكم المادي والمالي.
- تظل المعرفة حقاً لأصحاب المشروع حتى بعد إتمام الصفقات وبيع المنتجات.
- ولاء عمال المعرفة للمجموعة المهنية أكثر من ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها مما يجعلها منظمات مبنية على الموارد.
- تنتهج التحديث المتواصل للمعرفة والاتصال بمصادرهم كأهم نشاطات المنظمة.

- الاستخدام الواعي والمفيد للمعرفة المتاحة في رسم الأهداف والخطط والبرامج المستقبلية وكذا التوجيهات.
- تشكل المعرفة مادتها الخام، حيث أن تكلفتها أقل وقيمتها المضافة أكبر من المادة الخام التي يتم استخدامها في المنظمات التقليدية.
- لا تقوم على التنظيم الهرمي للوظائف بحكم التداخل الذي يمكن أن يكون بين الخطوط، حيث يوجد تداخل بين الأشخاص من ناحية الأفكار والابتكار والمعرفة.
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة صدارة مجموع وظائف المنظمة كونها تستحوذ على مستويات عالية من العلم والخبرة والتقنيات والقدرة على الابتكار، وإبداع وتوظيف التقنيات بغية حل مشكلات العمل.
- حدود المنظمة التنظيمية غير محددة بشكل قاطع ونهائي.
- يضمن هذا النوع من المنظمات نظام فعال لتسيير المعرفة كون أن مصدر القيمة المضافة بالنسبة لها يتمثل في الأنشطة المعرفية.

ثالثاً: إستراتيجية بناء منظمات التعلم:

- تحتاج منظمة المعرفة إلى مجموعة من الإستراتيجيات، وفي العادة فإن هذه الأخيرة تقوم على سبع خطوات أساسية تشكل حجر الزاوية في بناء هذا النوع من المنظمات، وتتمثل هذه الخطوات في التالي: (يحي عبد الحميد إبراهيم: 2001، 152).
- أ- تؤمن بالتغيير و لها المقدرة على إدراكه:** هي المنظمات تنظر للتغيير على أنه الطريقة الوحيدة التي تمكن من استثمار الفرص وتحويلها إلى مصدر تنافسي بدلاً مقاومة والخوف من التغيير.
- ب- تشجع المحاولة والتجريب:** تعتمد هذه المنظمات على مشاركة أهل الخبرة وما يفرز هذا النجاح هو تواصل الأجيال من خلال تبادل المعرفة والخبرة بين هذه الأجيال. ويمكن للتغيير المستمر من تصحيح الأخطاء والوصول إلى التجارب الناجحة.
- ج- تنشر تجارب النجاح والفشل:** إن عرض هذه التجارب يساعد في عملية تبادل المعرفة والاستفادة من أسباب النجاح وتفادي أسباب الفشل، حيث يجب نشر هذه التجارب بصورة موضوعية دون التعرض للأشخاص.
- د- تسهل التعليم من البيئة الخارجية:** ويقوم على تدريب العاملين على بعض المهارات خصوصاً التعامل مع الانترنت التي تساعد إلى حد كبير على تحول المنظمات إلى بيئة للتعليم، وهذا لا يكون إلا في ظل وجود كوادر قادرة على استخدامها مع بقية الشبكات الأخرى.
- هـ- تستفيد من معرفة العاملين:** وتأتي من خلال تشجيع التفاعل وتبادل النماذج الذهنية والرؤى لأجل فهم النظام والوصول إلى مختلف بدائل الحلول الممكنة.

و- **تكافؤ التعلم:** تمر عبر مكافئة المبادرة والمخاطرة والابتكار والإبداع، كما يجب أن يتحول التدريب إلى قيمة في ثقافة مؤسسات المستقبل.

ز- **تحافظ على ذاكرة المؤسسات:** وهذا يكون من خلال حفظ تجارب النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وتحويلها إلى دروس يستفاد منها مستقبلا. ويمر هذا الحفظ عبر جهاز الكمبيوتر الذي يمكن من خلاله حفظ هذه الذاكرة.

رابعاً: خطوات الوصول إلى منظمات المعرفة:

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها والاسترشاد بها من قبل المنظمات لأجل بلوغها مرحلة منظمات المعرفة، أي الانتقال من الحالة الأولى التي كانت عليها من منظمة كلاسيكية إلى أخرى تعتمد كلياً على المعرفة في مختلف العمليات التي تمارسها، وتتمثل هذه الخطوات في النقاط التالية:

- التعريف برسالة المنظمة وعرضها في شكل مصطلحات المعرفة، فهذه الرسالة يجب أن تركز كلها على خلق وصيانة إستراتيجية المعرفة.

- تعريف صناعة المنظمة وموقفها على النحو الذي يجب من خلاله إدراك أن أهم ما يمتلكه المنافسون اليوم هو المعرفة وليس المنتجات.

- ضرورة اخذ المعرفة في الاعتبار عند بناء الإستراتيجية مما يعطيها الميزة التنافسية.

- تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتصميم الهياكل الداعمة مباشرة لمتطلبات إستراتيجية المعرفة.

- إعادة التفكير في نموذج الأعمال حيث الذي يراعي التحول من كونها تبيع منتجات مادية إلى منظمات تبيع منتجات وخدمات مبنية على المعرفة.

- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بتعيين العمال وتحديد مساراتهم الوظيفية بناء على المعرفة التي تحتاجها، وهي تقوم أيضاً بمكافأة الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.

- تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وهذا يتوقف على قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في المعرفة من خلال التعلم.

- تجزئة المستهلكين والأسواق وفقاً لمقدار التعلم الذي تستطيع المنظمة الحصول عليه، وليس وفقاً للسلع والخدمات.

- التعامل مع تكلفة التعلم على أنها استثمار وليست تكاليف والنظر إلى التعلم على أنه أحد خيارات المستقبل.

(أشرف عبد الرحمن محمد: 2005، 25).

خامسا: الهياكل التنظيمية لمنظمات المعرفة:

لم تعد الهياكل التنظيمية التقليدية المعروفة على غرار الهيكل الهرمي والأفق والدائري فعالة في ظل التحول نحو منظمات المعرفة وإدارة المعرفة كون أن هذه الهياكل هي هياكل جامدة لا تتيح تدفق المعرفة وانسيابها بين الأفراد والوحدات التنظيمية علاوة على أنها تقضي على كل محاولات الإبداع والابتكار، لقد أصبحت الحاجة ملحة لضرورة تبني هياكل أخرى تكون أكثر مرونة تسهل من انسيابية المعرفة وتدفعها، ولأجل ذلك سعى المختصين للكشف عن أنواع جديدة منها تناسب هذا التغير والتحول الذي خطته المنظمات في مجتمع المعرفة. وعلى العموم يمكن أن نجد في منظمات اليوم الأنواع التالية من الهياكل التنظيمية التي تجعلها وظيفية على نحو أفضل: (حسن العلواني: 2001، 9)

أ- **الهيكل الأفقي المتسع: Infinitely Flat Organization**: يتميز هذا الهيكل بنطاق إشراف كبير جدا، وفيه لا يكون الرئيس هو مصدر الأوامر بل المستوى الذي يقع أسفله، حيث تصبح السلطة المركزية هي منبع للمعلومات وتنسيق الاتصالات أي تتحول إلى مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

ب- **الهيكل الشبكي: Network**: هذا الهيكل هو عبارة عن وحدات مختلفة تتمتع كلها بالأهمية ذاتها ونفس المستوى الوظيفي ولكل خبرته وتخصصه المتميز، هذه الوحدات تقوم بالاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها، فهذه الوحدات تعمل إذن في ما يشبه الاستقلال التام والأكثر من ذلك يمكنها التصرف في بعض الأحيان على أنه منظمات مستقلة، وينحصر دور المركز في تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

ج- **الهياكل المعكوسة: Inverted Organization**: في هذا النوع من الهياكل يتم التركيز على العميل وينظر إليه على أنه أهم شخص ويمكن له الالتقاء بالرئيس، وتسعى المنظمة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته وذلك خلافا للشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية.