

الفصل السابع

المعرفة التنظيمية

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف المعرفة التنظيمية. 
- أنواع المعرفة التنظيمية. 
- مرتكزات عملية تكوين المعرفة التنظيمية. 

تعريف المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge

يملك العاملون في عقولهم ثروة هائلة من المعرفة والخبرة التي اكتسبوها من عملهم في المنظمات وتفاعلاتهم في مختلف مجالات الحياة. كما أن لديهم معارف وخبرات متنوعة بخصوص السلع التي ينتجونها أو الخدمات التي يقدمونها، وبالعمليات الداخلية، والأمور التكنولوجية، والمنافسين.. إلا أن هذه المعرفة رغم ضخامتها - كما يشير إلى ذلك مؤيد السالم - مازالت مبعثرة بين العاملين والأماكن، فهم معزولون عن بعضهم البعض وعن الجسد الرئيسي للمنظمة. الأمر الذي يجعل المنظمة لا تستفيد منها بشكل جيد.

ويشير دافيد تيك David Tece إلى أنه كلما استطاعت المنظمة استخراج هذه المعارف من عقول أفرادها، وجعلها مشاعة لجميع العاملين، ستكون أقدر على الإبداع والإنتاجية؛ لأننا عندما ننجح في جعل المعرفة معلومة واضحة للجميع بعد أن كانت كامنة في عقول الأفراد، سيكون من السهولة خزنها وإشاعتها ونقلها، ومن ثم إعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي بصورة أفضل.

ويؤكد مؤيد السالم أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى ما تملكه المنظمة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات، وإلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وتسيب، وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها.

أنواع المعرفة التنظيمية

صنف بولاني Polanyi (1966) المعرفة إلى فرعين أساسيين هما:

1- المعرفة الضمنية

وهي التي تتعلق بالمهارات، والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

وكلما استطاعت المنظمة استخراج هذه المعارف من عقول أفرادها وجعلها مشاعة لجميع العاملين، ستكون أقدر على الإبداع والإنتاجية، لأننا عندما ننجح في جعل المعرفة معلومة وواضحة للجميع بعد أن كانت كامنة في عقول الأفراد، سيكون من السهولة تخزينها وإشاعتها ونقلها، ومن ثم إعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي بصورة أفضل.

2. المعرفة الظاهرية

وهي التي تتعلق بالمعلومات الموجودة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل).

كذلك يميز جو Choo بين ثلاثة أنواع من المعرفة التنظيمية يشرحها مؤيد السالم كالتالي:

1. المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge)

والمتمثلة في أهداف وسياسات وإجراءات وتعليمات ومعايير المنظمة. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين العاملين والمستويات الإدارية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة. ويطلق على هذه المعرفة Know What. وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية Organizational Memory.

2. المعرفة الضمنية (الكامنة) (Tacit Knowledge)

وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد، مثل الحالة التي يتطلب فيها من الخبراء تحليل أسباب حدوث مشكلة تنظيمية معينة، فهي تتطلب قدرات لغوية وإدراكية وخبرات دفينية، وعوامل أخرى مساعدة في طريق إظهارها بالشكل الصحيح وتطبيقها على الواقع التنظيمي.

ويمكن اعتبار قدرة المنظمة على الحصول على هذه المعرفة وإدارتها بشكل جيد دليل واضح على نجاحها.

ومما يؤسف له حقاً أن الكثير من المعرفة الضمنية، أو ما يطلق عليه أحياناً Know-How، أو سر المهنة، تخسر المنظمات بسبب تقاعد الموظف، أو النقل، أو الاندماج أو تقليص حجم النشاط.

3- المعرفة الثقافية Cultural Knowledge

وتتجسد في الافتراضات والقيم والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد لتحديد قيمة المعلومات والمعارف والمواقف الجديدة ومدى إمكانية الوثوق فيها. وغالباً ما ترتبط هذه المعرفة أو تتجسد في رؤية المنظمة ورسالتها وفلسفتها العامة.

مركزات عملية تكوين المعرفة التنظيمية

تشير الدراسات إلى أن عملية تكوين المعرفة التنظيمية تعتمد على أربعة مركزات أساسية، يوضحها مؤيد السالم كالتالي:

- 1- تخليق المعرفة Knowledge Creation
- 2- توزيع المعرفة Knowledge Distribution
- 3- التشارك بالمعرفة Knowledge Sharing
- 4- خزن وترميز المعرفة Knowledge Capture & Codification

ويؤكد علي السلمي بأن النجاح في تكوين المعرفة التنظيمية يعتمد أساساً على مدى نجاح الإدارة ومهارتها في فتح قنوات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين، وإشاعة مناخ يشجعهم على تحويل معتقداتهم وقيمهم وخبراتهم التي يخترنوها بداخلهم إلى كلمات وقضايا مفيدة معلنة يمكن تداولها وانتشارها في المنظمة، حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج في عمليات وخطط ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة. ومن هنا سيكون لدينا مدبرون ذوو معرفة، ومهنيون ذوو معرفة وموظفون ذوو معرفة.