

نحو نظرية لإدارة المعرفة

(ورقة عمل)

مقدمة إلى

المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون
إدارة المعرفة : الاستراتيجيات والتحديات

٢٠-٢٢ إبريل ٢٠١٠

كلية التجارة جامعة المنصورة

إعداد

دكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعى

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة جامعة عين شمس

نحو نظرية لإدارة المعرفة

(ورقة عمل)

دكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعى

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة جامعة عين شمس

ملخص الدراسة:

تسعى المؤسسات العربية جاهدة نحو تأسيس وبناء المعرفة الذاتية المتراكمة لدى العاملين بها حتى تكون أصولاً تنظيمية تفيد متخذى القرارات ويستخدمها كافة العاملين بالمؤسسة ، وفى سبيل ذلك تتعرض الورقة لمجموعة من المفاهيم الأساسية فى هذا المجال تشمل المعرفة وإدارة المعرفة وأنواع المعرفة والفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة ، ثم تتناول المكونات الثلاثة المقترحة لنظرية المعرفة والتي تتمثل فى: • عمليات خلق المعرفة وهى العمليات الاجتماعية ، التجسيدية ، التوافقية ، الذاتية وأخيراً العملية الابتكارية والتي تتمثل فى تجميع نواتج هذه العمليات الأربعة • الأصول المعرفية اللازمة لعملية خلق المعرفة والتي تشمل : أصول المعرفة التجريبية ، أصول المعرفة المفاهيمية ، أصول المعرفة العامة ، أصول المعرفة النظامية • البيئة المعرفية وتتمثل فى أربعة أنواع تتمثل فى إنشاء البيئة المعرفية ، مناقشة البيئة المعرفية ، تنظيم البيئة المعرفية ، ممارسة البيئة المعرفية .

مفاهيم أساسية

١- ماهية المعرفة

المعرفة هى عملية بشرية ديناميكية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشرى وتبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة كما أنها تعتمد على محيط مشاركة محدد Context-Specific ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين .

٢- ماهية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هى محاولة التعرف على القدرات المنغرسه فى عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهى أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها فى شكل سلع وخدمات ونظم محددة .

كما أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من خلال بُعدين هما :

البُعد الأول : دورة حياة إدارة المعرفة :

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بتكرار مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة ، حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج أو لتطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة يشمل خلق ، تنظيم ، تشكيل ، توزيع ، تطبيق وأخيرا تطوير المعرفة

البُعد الثاني : مستوى إدارة المعرفة :

ويشمل ذلك كل من الأفراد والكيونات المجمعَة حيث يمكن التفرقة بين المجموعات _ والمرتبطة بالجماعات الصغرى مثل فرق العمل أو الإدارات الوظيفية - وبين المنظمات - والمرتبطة بالمجموعات الكبيرة مثل المنشآت أو الشركات ، وهذا البُعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفرق العمل وإنهاءً بالمنشأة ككل .

وبتحقيق التوليفة المتكاملة بين مراحل دورة الحياة الموضحة كُبعد أول في الجدول السابق وبين مستوى إدارة المعرفة كُبعد ثانٍ يمكن ذلك من تشكيل أو صياغة خاصية المكان الملائم لاختبار وتركيز وتوزيع النظم والتطبيقات المختلفة القادرة على تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة ويوضح ذلك الجدول التالي :

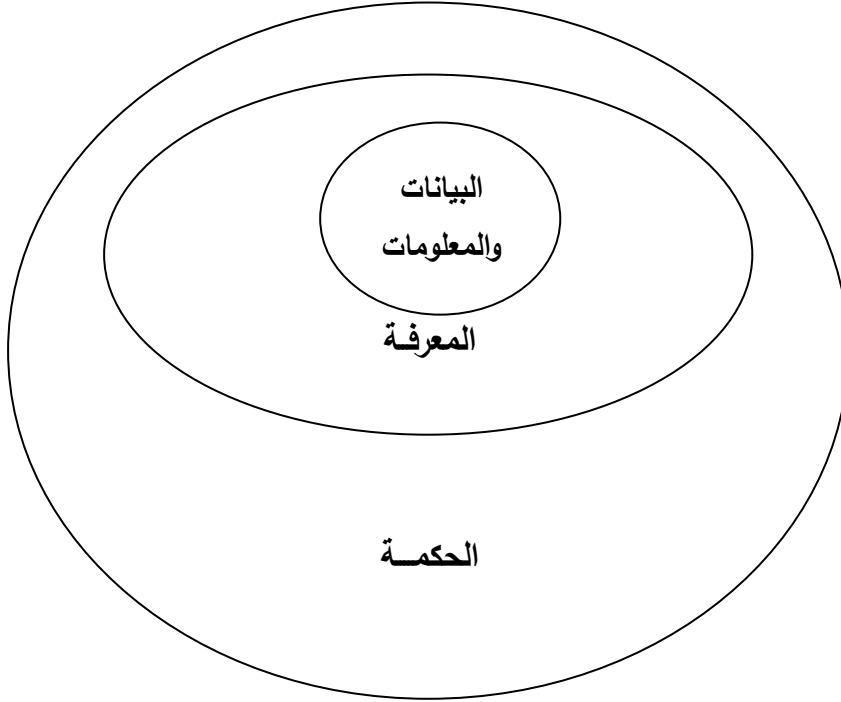
جدول () توزيع مراحل إدارة المعرفة

المستوى المرحلة	المنشأة	الإدارات الوظيفية	الفرد
. خلق المعرفة			×
. تنظيم المعرفة	×	×	×
. تشكيل المعرفة	×	×	×
. توزيع المعرفة	×	×	×
. تطبيق المعرفة	×		
. تطوير المعرفة	×		

٣- العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يمكن النظر إلى العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من حيث نطاق كل منها كما يوضحها الشكل التالي :

شكل () يوضح العلاقة بين المعلومات والمعرفة والحكمة .



يتضح من هذا الشكل أن الحكمة تحتوى فى طياتها كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لأنها تمثل أعلى درجات المعرفة .

٤ - أنواع المعرفة :

يحدد (Schon, 1983) أن هناك نوعين من المعرفة هما المعرفة الواضحة Explicit والمعرفة الضمنية Tacit ، ذلك أن المعرفة الواضحة يمكن التعبير عنها فى لغة رسمية وفى شكل بيانات موضوعة فى صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة . أما المعرفة الضمنية فهى ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها فى صيغة رسمية لأنها كامنة فى الإدراك العام للعقل البشرى .

بينما يحدد (Maula, 2000) أن هناك ثلاثة عمليات معرفية هى

أولاً المعرفة ذات الهيكل العالى (واضحة ، رقمية)

وهى المعرفة التى قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات ، وسائل الإعلام ، الأشكال المطبوعة أى أنها المعرفة الرسمية والتى تم تصنيفها ، وهى تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (مثل نظم المعلومات التقليدية) وتضم أيضاً نظم الذكاء الاصطناعى .

ثانياً المعرفة ذات الهيكل المنخفض (واضحة ، رقمية)

وهى المعرفة التى قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام ، والأشكال المطبوعة .الخ ولكنها تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تشير إلى المعرفة التى تحتوى على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من خلال الإنترنت ، وهى أيضاً المعرفة الواضحة الأقل درجة فى الهيكلة والتى تبنى على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة والتى يزداد نصيبها فى أنشطتنا اليومية والتى تحمل عناصر الدهشة للسلوك التنظيمى .

ثالثاً : المعرفة الضمنية :

وهى التى تشير إلى المعرفة التنظيمية والشخصية غير الواضحة وغير الرقمية ، وهذه تتكون (على سبيل المثال) من ذاكرة الفرد أو الخبير ، مهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة .

المعرفة الضمنية والتى هى من أجل التطبيق يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفنى المرتبط بها وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتى تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى والفهم والتطبيق الأعمق ، ورغم ذلك فهى من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات .

نظرية إدارة المعرفة :

١-مقدمة

يمكن للمنظمة خلق المعرفة بصورة ديناميكية من خلال المكونات الثلاثة لنظرية إدارة المعرفة والتى تشمل :

- عمليات خلق المعرفة وهى العمليات الاجتماعية Socialization ،التجسيدية Externalization ، التوافقية Combination ، الذاتية Internalization .وأخيراً العملية الإبتكارية والتى تتمثل فى تجميع نواتج هذه العمليات الأربعة .
- الأصول المعرفية اللازمة لعملية خلق المعرفة والتى تشمل : أصول المعرفة التجريبية Conceptual Knowledge Assets ، أصول المعرفة المفاهيمية ، Knowledge Assets ، أصول المعرفة العامة ، Systemic Knowledge Assets ، أصول المعرفة النظامية Routine Knowledge Assets .
- البيئة المعرفية وتتمثل فى أربعة أنواع هى تتمثل فى إنشاء البيئة المعرفية Originating Ba ، مناقشة البيئة المعرفية Dialoguing Ba ، تنظيم البيئة المعرفية Systemizing Ba ، ممارسة البيئة المعرفية Exercising Ba .

٢- مكونات النظرية:

أولا عمليات خلق المعرفة :

Socialization Process

١ - العملية الاجتماعية

وهى شكل من أشكال تحول المعرفة ويعنى التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضا ، وبتوضيح أكثر هى عملية تحويل المعرفة الضمنية الجديدة من خلال مشاركة الخبرات المختلفة ، حيث تحدث العملية الاجتماعية فى التدريب التقليدى (فى اكتساب المهنة بصورة تقليدية) متدرجة من خلال قضاء الوقت فى التعلم ، حيث يتعلم هؤلاء المتدربون المعرفة الضمنية اللازمة فى مهنتهم من خلال الخبرة المكتسبة يدويا أكثر من إكتسابها من خلال الدراسة وقد تأخذ أشكال منها :

- تراكم المعرفة الضمنية : حيث يجمع المديرون المعلومات من المبيعات ومراكز الإنتاج بالإضافة إلى مشاركة الخبرة مع الموردين والعملاء وكذلك المشاركة فى الحوار والمناقشات مع المنافسين .
- نقل المعرفة الضمنية : يخلق المديرون بيئة العمل بالقدر الذى يسمح للرؤساء بفهم المهنيين والخبراء . يحدث ذلك من خلال الممارسة والشرح بالاستعانة بالأمثلة والتجارب التى يجريها المدرب

Externalization Process

٢ - العملية التجسيدية

هى شكل من أشكال تحول المعرفة ويعنى تحويل المعرفة الضمنية لتصبح معرفة واضحة ، ذلك أنه حينما تصبح المعرفة الضمنية معرفة واضحة فهذا يعنى أن المعرفة قد تبلورت ، خير مثال لعملية التحول هذه هو خلق وتحديد الفكرة فى عملية تطوير المنتج الجديد ، ومثال آخر لذلك هو حلقة مراقبة الجودة حيث تسمح للعاملين بإنجاز التحسينات فى عملية التصنيع ذاتها من خلال توضيح المعرفة الضمنية المتراكمة لدى هؤلاء والناجحة من تواجدهم فى ورش الإنتاج على مدار سنوات خدمتهم الوظيفية.

وخلاصة القول أن التحول الناجح للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة يعتمد على الاستخدام المتتابع للتشابه الوظيفى لدى العاملين .
وقد تأخذ هذه العملية عدة أشكال منها :

* التسهيل والإبداع : يقوم المديرون بتسهيل عملية الإبداع والمناقشة الضرورية لاستخدام التفكير الاستيعادى **Abductive Thinking** وكذلك لاستخدام أسلوب الاستئثار فى مناقشة عملية خلق الأفكار وضرورة شمول المصممين الصناعيين فى فرق المشروع .

هى شكل من أشكال تحول المعرفة وتعنى تحويل المعرفة الواضحة إلى صورة أكثر تعقيدا ونظامية لتلك المعرفة (معرفة واضحة أيضا) ، حيث يتم جمع المعرفة الواضحة من داخل أو خارج المنظمة ويتم ضمها أو توحيدها وطباعتها وتشغيلها أو تحويلها إلى شكل معرفة جديدة

وخير مثال لذلك هو جمع المراقب المالى للشركة المعلومات من المنظمة ككل ويجعل البيئة عنصراً مؤثراً فيها وذلك لعمل التقرير المالى ، فهذا التقرير يعتبر معرفة جديدة إلى حد ما ، الأمر الذى يجعلها معرفة تركيبية أو مؤلفة من عدة أشكال منها :

- التركيب والتشغيل : يبنى المدير ويضع كتيبات ووثائق وقواعد البيانات من خلال جمع تقارير الإدارة أو المعلومات الفنية على مستوى الشركة ككل .
- النشر : يشارك المديرون فى تخطيط وتنفيذ المقابلات وذلك لنقل الأفكار الحديثة التى تم خلقها .

Internalization Process

٤ - العملية الذاتية

هى شكل من أشكال تحول المعرفة وتعنى التحول من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية أو بمعنى آخر تضمين المعرفة الواضحة داخل المعرفة الضمنية ، وخلال العملية الذاتية فإن خلق المعرفة الواضحة تساهم أو تشارك فيه المنظمة حيث يتم تحويلها إلى معرفة ضمنية بواسطة الأفراد لأنها مرتبطة ارتباط وثيق " بالتعليم من خلال الممارسة " داخل المنظمة . على سبيل المثال يمكن أن تساعد برامج التدريب المتدربين على فهم المنظمة وفهم أنفسهم ، ومن خلال التفكير بصورة متعمقة فى أنفسهم فإن المتدربين يمكن أن يضيفوا على أنفسهم صفة الذاتية للمعرفة الواضحة ويسجلوا ذلك فى وثائق لإثراء قواعد معرفتهم الضمنية ، وأيضا يمكن أن يتم تضمين المعرفة الواضحة من خلال المحاكاة أو التجريب حيث يوجد المثير أو المنبه للتعلم عن طريق الممارسة والعمل .

وحيثما تكون المعرفة ذاتية وتصبح جزءاً من قواعد المعرفة الضمنية للأفراد فى شكل مساهمة للأنماط العقلية أو المعارف الفنية ، فى هذا الوقت تصبح المعرفة الضمنية هى أصول ذات قيمة. وقد تأخذ هذه العملية عدة أشكال منها :

- المحاكاة والتجريب ، الحصول على المعرفة الواقعية : حيث يشارك المديرون فى تسهيل وضع النموذج الأسمى والمقارنة المرجعية Benchmarking وتقوية روح التحدى داخل المنظمة ، كما يشكل هؤلاء المديرين فرق العمل وذلك كنموذج وأيضا كسلوك تجريبى بالإضافة إلى المشاركة فى وضع النتائج للإدارة ككل .

٥- العملية الابتكارية :

يمثل الابتكار دائماً جزءاً ضرورياً لنجاح الأعمال وأصبح التركيز الآن على سرعة إتمام العملية الابتكارية حتى يمكن للمنظمة أن تظل في المقدمة في ظل المنافسة العالمية وبنفس القدر فهناك اتجاهات للمخاطر نتيجة لمقاومة العاملين للتغيير والمصاعب الأخرى التي تواجه بناء فريق عمل ابتكاري ، وعلى الرغم من ذلك فهناك حاجة متزايدة إلى الابتكار ومن ثم الإنفاق المادى اللازم لقيام فريق التطوير بخلق الأفكار، وقد تفشل تلك الأفكار نتيجة للصراعات والمشكلات داخل العمل ، فليس من السهل جمع العاملين في مكان محدد وأن يطلب منهم ابتكار شيئاً جديداً للعمل . وإذا كنا نريد للابتكار أن يؤتى ثمارة لا بد أن نضع في الاعتبار أن كل شخص له نظرتة الخاصة فيما يتعلق بالتغيير والتي قد تساعد على تطوير منتجات أو خدمات جديدة .

كما أن الزيادة المستمرة في ضغوط المنافسة والأسواق العالمية تدفع المنظمات إلى أن تصبح أكثر ابتكاراً وذلك لزيادة القدرات التنافسية عموماً .

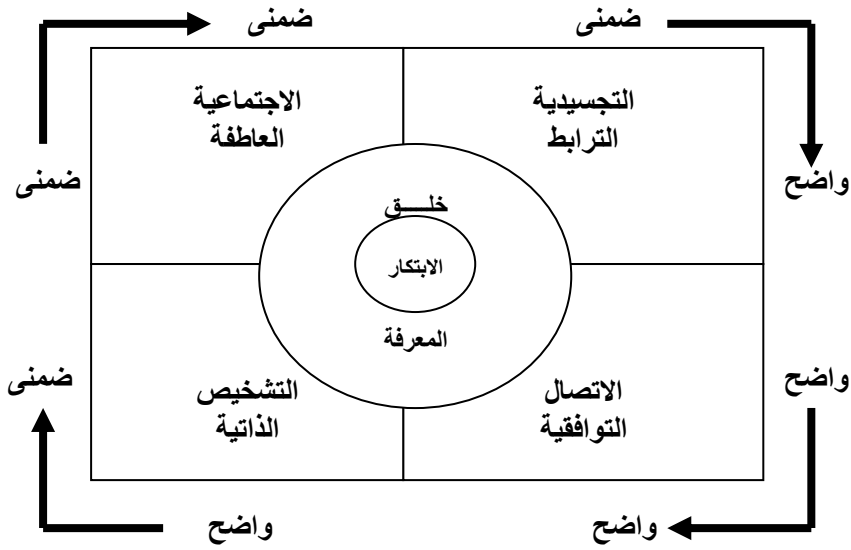
ويعرف (Zhuang,1995) الابتكار بأنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل. ويمكن وصف ديناميكية الابتكار بأنها دورة تدور حول الابتكار والتغيير بحيث لا تكون هذه الدورة خطية .

وكما سبق توضيحه فإن عملية خلق المعرفة هي عملية مستمرة للتفاعل الديناميكي بين كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة، ذلك أن التفاعلات تتضح من خلال التغييرات بين الأنماط المختلفة لتحول المعرفة وليس من خلال نمط واحد للتفاعل حيث يتم خلق المعرفة من خلال هذه الأنماط الأربعة .

ويمثل الابتكار النتيجة الطبيعية لخلق المعرفة لذلك يمكن اعتباره هو جوهر خلق وإدارة

المعرفة ويتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل يوضح العملية الإجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية وعلاقتها بالابتكار



ويلاحظ من الشكل السابق أن عملية خلق المعرفة تتم بطريقة دائرية ذلك أن هذا الشكل الدائري يكون أوسع نطاقا الأمر الذى يجعله يتحرك بصورة موسعة ليشمل الأنماط الأربعة لتحول المعرفة جميعها وأيضاً ليثير خلق دائرى جديد للمعرفة يتحدد أفقياً ورأسياً عبر المنظمة ذلك أنها عملية ديناميكية تبدأ بالمستوى الفردى وتتمدد متحركة خلال تفاعل المجتمعات والتي تتجاوز حدود الأقسام والإدارات أو أى تقسيمات تنظيمية أخرى . فعلمية خلق المعرفة تنظيمياً ليس لها نهاية حيث يمكن تصنيفها على أنها مستمرة بذاتها .
والخلاصة أنه فى عملية خلق المعرفة يتجاوز كل فرد الحدود بين نفسه والآخرين وذلك داخلياً وخارجياً فى الماضى وفى الحاضر .

- فى العملية الاجتماعية Socialization يعتبر التجاوز الذاتى - Self Transcendence ضرورى وجوهري لأن المعرفة الضمنية يمكن أن يتم اقتسامها أو مشاركتها خلال الخبرات المباشرة حيث تذهب خارج حدود الفرد ذاته ، على سبيل المثال فى العملية الاجتماعية فإن التقمص العاطفى Empathies أو التعانق مع الزملاء والعملاء يقلل أو يضعف من العوائق بين الأفراد .
- فى العملية التجسيدية فإن الفرد يتجاوز حدوده الداخلية والخارجية من خلال الانضمام إلى الجماعة ويصبح واحداً منها حيث تتوحد أهداف الأفراد وتتصهر أفكارهم وتصبح متكاملة مع عقلية الجماعة .

- فى العملية التوافقية يتم توليد المعرفة الجديدة خلال التوافقية حيث يتجاوز الفرد حدود الجماعة أيضاً وذلك فى شكل إشارات رقمية أو إشارات منظرية .
- فى العملية الذاتية يصل الأفراد إلى عالم المعرفة للجماعة والمنظمة ككل . وهذا يتطلب مرة أخرى التجاوز الذاتى كفرد يحقق ذاته فى الكينونة أو فى المجتمع الأكبر .
- فى العملية الابتكارية فإن المعرفة يتم خلقها وتطبيقها من خلال أربعة مراحل هى: تكوين المعرفة والابتكار ، تجسيد المعرفة والابتكار ، نشر المعرفة والابتكار ، استخدامات وفوائد المعرفة والابتكار .

ثانياً الأصول المعرفية :

يمكن تحديد أربعة تقسيمات للأصول المعرفية (رأس المال الفكرى) لازمة لعملية خلق المعرفة، بالمنظمة يمكن إجمالها فى الشكل التالى :

شكل يوضح التقسيمات الأربعة لأصول المعرفة

* أصول المعرفة المفاهيمية - ترابط المعرفة الواضحة من خلال التخيل، الرموز واللغة • مفاهيم المنتج . • التصميم . • العلامة التجارية .	* أصول المعرفة التجريبية - مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة (العادية) . • مهارات ومعرفة فنية للأفراد . • الرعاية ، الحب، الثقة، الأمان • القدرة ، الانفعال ، الانتباه .
* أصول المعرفة العامة - تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة • الوثائق. المواصفات. الكتيبات . • قواعد البيانات . • براءات الاختراع، تراخيص الإنتاج .	* أصول المعرفة النظامية - تنظيم المعرفة الضمنية وتضمينها فى الأفعال والتطبيقات • المعرفة الفنية للعمليات اليومية • القواعد التنظيمية . • الثقافة التنظيمية .

ويمكن توضيح هذا الشكل كما يلى :

١- أصول المعرفة التجريبية: Experiential Knowledge Assets

تتكون أصول المعرفة التجريبية من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تتكون خلال مشاركة الخبرات المكتسبة يدوياً ما بين العاملين بالمنظمة ، وما بين العاملين بالمنظمة والعلماء والموردين والمنظمات الفرعية ، أى أن المهارات والمعرفة الفنية والتي يمكن اكتسابها وتراكمها لدى العاملين خلال خبراتهم فى العمل هى أمثلة لأصول المعرفة التجريبية، أمثلة أخرى هى المعرفة العاطفية مثل الرعاية والحب والثقة، والمعرفة الطبيعية (المادية) مثل تعبيرات الوجه والإيماءات، والمعرفة المتعلقة بالطاقة البشرية مثل الإحساس بالوجود ، الحماس ، الانتباه ، وأخيراً تشمل المعرفة الايقاعية والمتناغمة) مثل الارتجال والاقضاء إلى الآخرين.

ويسبب الطبيعة الضمنية لهذه المعرفة فإن أصول المعرفة التجريبية من الصعب السيطرة عليها (إدراكها وفهمها) وتقييمها ووضعها في صورة تجارية، هذه الطبيعة الضمنية هي ماذا تفعل المنظمة بالتحديد بأصول المعرفة التجريبية ، فهي موارد من الصعب تقليدها الأمر يعطى للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة .

٢- أصول المعرفة المفاهيمية: Conceptual Knowledge Assets

تتكون أصول المعرفة المفاهيمية من المعرفة الواضحة والتي تتربط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة ، وذلك أنها أصول تبنى على المفاهيم المستحصل عليها من العملاء والعاملين بالمنظمة ، فالعلامة التجارية والتي يتم إدراكها بواسطة العملاء ، وكذلك مفاهيم التصميم والتي يتم إدراكها بواسطة العاملين بالمنظمة هي أمثلة لأصول المعرفة المفاهيمية . وهي بلا شك أكثر سهولة في الفهم والإدراك من أصول المعرفة التجريبية ، على الرغم من ذلك فإنها تظل من الصعوبة بمكان بالقدر الذي يمكن من إدراك أو فهم العملاء لها وكذلك فهم العاملين بالمنظمة لها أيضاً .

٣- أصول المعرفة العامة : Systemic Knowledge Assets

تتكون أصول المعرفة العامة من تنظيم وتجميع المعرفة الواضحة مثل التكنولوجيا المحددة بوضوح ، مواصفات المنتج ، الكتيبات والمعلومات المراجعة والموثقة عن العملاء والموردين. ويقع داخل هذا التقسيم أيضا الحماية التشريعية للملكية الفكرية مثل التراخيص وبراءات الاختراع ، ذلك أن الخاصية المميزة لأصول المعرفة العامة أنه يمكن نقلها بسهولة ، وتعتبر هذه الأصول هي أكثر الأنواع (مرئية) وأن الإدارة الحالية للمعرفة تذكر بصورة مبدئية على إدارة أصول المعرفة العامة مثل حقوق الملكية الفكرية .

٤- أصول المعرفة النظامية : Routine Knowledge Assets

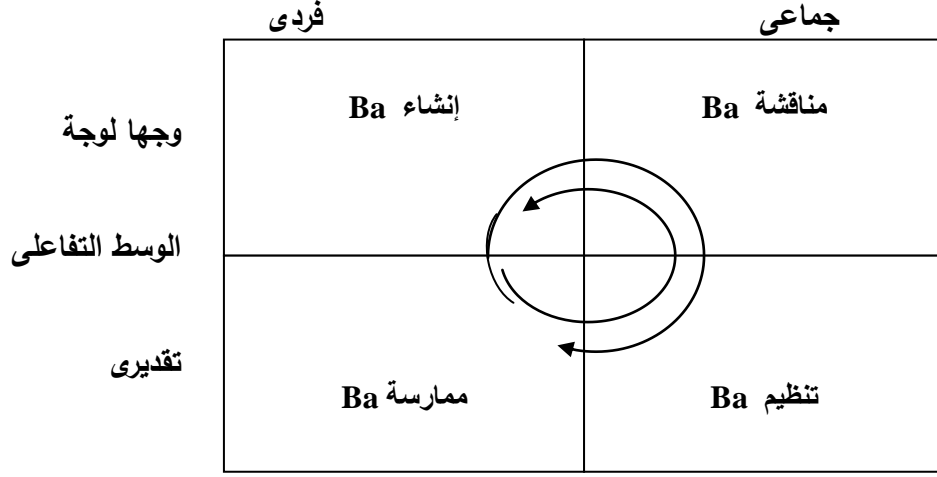
تتكون أصول المعرفة النظامية من المعرفة الضمنية حيث تنظم وتتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة . فالقواعد التنظيمية والثقافة التنظيمية لتنفيذ أعمال المنظمة يوماً بيوم هي أمثلة لأصول المعرفة النظامية ، فالتدريبات المستمرة والأنماط المحددة للتفكير وللأعمال بالمنظمة تعزز وتشارك بين أعضاء هذه المنظمة بعضهم البعض. ذلك أن المشاركة بالخلفيات الذهنية عن المنظمة تساعد أيضاً الأعضاء في صياغة المعرفة النظامية ، والخاصية المميزة لأصول المعرفة النظامية هي أنها ذات طابع تطبيقي .

كما أن الوسيلة الرئيسية لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة هو أن يتجسد التوجه بالمعرفة في عملية تقييم الأداء بالمنظمة وأيضاً تقييم الاستشاريين الخارجيين وذلك في جزء من مساهمتهم واستخدامهم للمعرفة .

ثالثا البيئة المعرفية :

شكل يوضح الأنواع الأربعة للبيئة المعرفية Ba

نوع التفاعل



تتحدد البيئة المعرفية كما يوضحها الشكل السابق من خلال بُعدين للتفاعل المشترك ، حيث يعبر البُعد الأول عن نوع التفاعل ، والذي قد يكون تفاعل فردى أو تفاعل جماعى ، أما البُعد الثانى فهو الوسط المستخدم للتفاعل المشترك والذي قد يكون تفاعل مباشر من خلال الإتصال وجها لوجه ، أو من خلال الإتصال التقديرى مثل الكتب أو الكتيبات الوجيزة أو البريد الإلكتروني أو المؤتمرات التى تعتمد على المشاركة التليفونية .

ويمكن توضيح الأنواع الأربعة من البيئة المعرفية بالتفصيل كما يلى :

Originating ba

١- إنشاء البيئة المعرفية :

يمكن تعريف عملية إنشاء البيئة المعرفية بأنها التفاعل المشترك للأفراد والتفاعل المباشر وجها لوجه ومن ثم فهى تمثل المكان الذى يشارك فيه الأفراد بخبراتهم ومشاعرهم وعواطفهم ونماذجهم العقلية وغالبا ما تعرض إنشاء البيئة المعرفية بيئة العملية الاجتماعية Socialization وحينما يتفاعل الفرد وجها لوجه مع الآخرين فإن ذلك هو الطريق الوحيد للاستئثار على مقدار كبير من الحواس الطبيعية وردود الأفعال للتحليل النفسى والعاطفى مثل سهولة أو صعوبة التفاعل لأن ذلك يمثل عناصر هامة فى مشاركة المعرفة الضمنية .

ويمثل إنشاء البيئة المعرفية مكانا موجوداً فى الإحساس أو الشعور والذي يكون من العمومية بالقدر الذى يجعل الفرد يتجاوز الحدود بين نفسه والآخرين وذلك من خلال المشاركة الوجدانية أو التقمص العاطفى مع الآخرين . بالإضافة إلى توفير الرعاية والحب والثقة والالتزام والتي تشكل الأساس فى تحويل المعرفة بين الأفراد .

Dialoging ba

٢- مناقشة البيئة المعرفية :

يمكن تعريف مناقشة البيئة المعرفية بأنها التفاعل المشترك الجماعي بالإضافة إلى الوسط التفاعلي وجها لوجه . ومن ثم فهي المكان الذي تشارك فيه النماذج العقلية ومهارات الأفراد وتتحول إلى مصطلحات عامة وأفكار واضحة . وغالبا ما تعرض هذه البيئة بيئة العملية التجسيدية Externalization Process ذلك أن المعرفة الضمنية للأفراد تشارك وتتضح من خلال المناقشة بين المشاركين . ويتم حمل المعرفة الواضحة أيضاً إلى كل فرد. وتوضيح ماالذي يحدث خلال الانعكاس الذاتى Self Reflection .

ويعتبر مناقشة البيئة المعرفية ترسيخا بصورة أكثر إدراكا للمفاهيم من إنشاء البيئة المعرفية، ويعتبر اختيار الأفراد مع التوليفة السليمة من المعرفة المحددة والقدرات السليمة هي العنصر الرئيسى فى إدارة خلق المعرفة وفى مناقشة البيئة المعرفية .

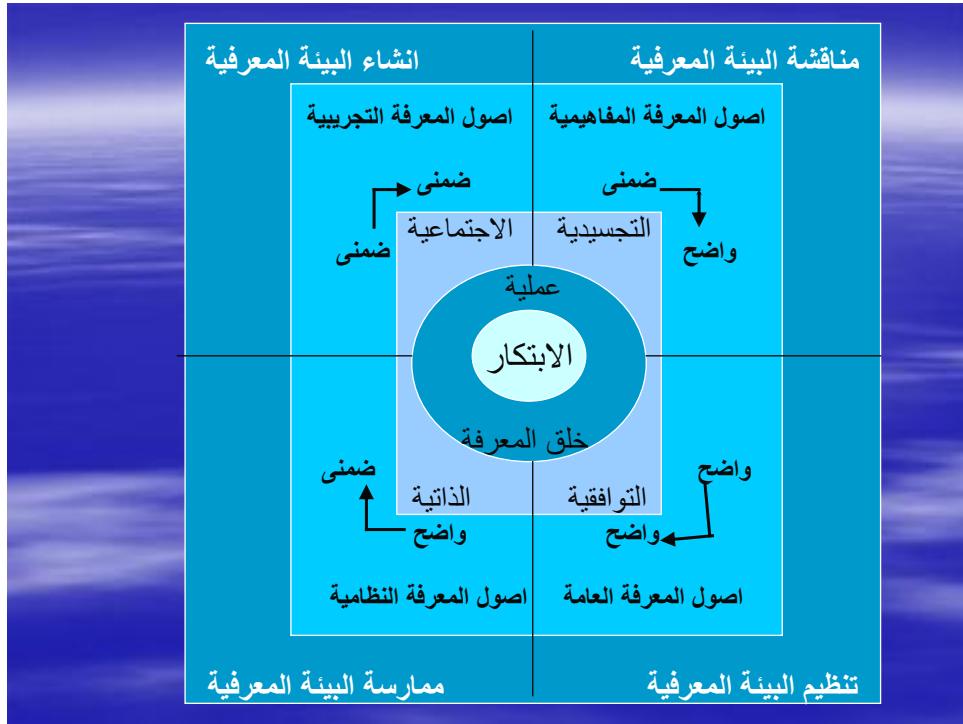
٣- تنظيم البيئة المعرفية : Systemizing ba

يمكن تعريف تنظيم البيئة المعرفية بأنها التفاعلات الجماعية والتقديرية للأفراد، وغالبا ما يعرض تنظيم هذه البيئة بيئة العملية التوافقية Combination Process للمعرفة الواضحة المتوافرة ، فكما أن المعرفة الواضحة يمكن أن تنتقل بصورة ميسرة لعدد كبير من الأفراد وذلك فى شكل مكتوب من خلال تكنولوجيا المعلومات ، مثل شبكات الأعمال، بنوك البيانات ، حيث تعرض تلك الوسائل تعاون بيئى تقديرى وذلك لخلق تنظيم البيئة المعرفية . فإن اليوم هناك عديد من المنظمات تستخدم وسائل أخرى مثل قوائم البريد الإلكتروني ومجموعات الأخبار News Groups حيث يستطيع المشاركون استبدال المعلومات الضرورية أو الاجابات عن أسئلة الآخرين وذلك لجمع ونشر المعلومات والمعرفة بصورة ذات كفاءة وفعالية .

٤- ممارسة البيئة المعرفية : Exercising ba

يمكن تعريف ممارسة البيئة المعرفية بأنها التفاعلات الفردية والتقديرية للأفراد ، وغالبا ما تعرض ممارسة هذه البيئة بيئة العملية الذاتية Internalization Process ، فالأفراد يجسدون المعرفة الواضحة والتي تتصل بالوسط التقدير Virtual مثل الشكل المكتوب وبرامج المحاكاة. فممارسة البيئة المعرفية - يجمع بين التجاوز أو السمو والانعكاس الذاتى خلال العمل الفعلى ، بينما مناقشة البيئة المعرفية تحقق ذلك من خلال التفكير .

شكل يوضح الإطار العام لنظرية إدارة المعرفة



المراجع :

المراجع العربية

(١) ممدوح عبد العزيز رفاعى ، إدارة المعرفة : تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية فى خلق المعرفه وأثرها على العملية الابتكارية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية). مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة جامعة بنها، العدد الثانى ٢٠٠٢ ، ص ١٩٩ .

(٢).....، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة . كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة : الطبعة الأولى ٢٠٠٦ .

(٣).....، إدارة المعرفة . كلية التجارة جامعة عين شمس ، القاهرة : الطبعة الثالثة ٢٠٠٩ .

المراجع الأجنبية

Maula, Marjatta (2000) Three parallel knowledge processes, *Knowledge and Process Management*.7.(1),pp.55-59.

Nonaka, I. (1991). The knowledge – Creating Company. *Harvard Business Review*, (3), 27-38. (Republished 2007) **HBR**, 85 (7/8),162-171.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge, *Organisation Science*,5 (1), 14-37.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *The knowledge - Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, NY.

Nonaka I, Toyama R and Konno N (2000) SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* ,33(4), 1–3.

Polanyi, M.(1966). The Tacit Dimension. In, Wong, W L P.& Radcliffe D F. (2000). The Tacit Nature of Design Knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12 (4), 493-512.

Schön, D A. (1983). The Reflective Practitioner: how Professionals Thinks in Action. In, Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (4), 1-33