

الفصل الثالث

إدارة المعرفة

Knowledge Management

المقدمة Introduction

بيّننا في الفصل الأول من هذا الكتاب أن المعرفة بمفهومها البسيط تعني تلك العملية الإنسانية الدينامكية التي تهدف إلى تعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، وهذا التعديل في المعتقدات سيؤدي إلى تغيير في أساليب العمل، وبالتالي تغيير أشمل في استراتيجية المنظمة ككل، وانطلاقاً من أهمية المعرفة كموردٍ استراتيجيٍّ أساسيٍّ، فقد أدركت إدارة المنظمة المعاصرة أهمية ممارسة أنشطة لاستخدام وتطوير هذه المعرفة؛ ما أدى إلى الاهتمام بموضوع "إدارة المعرفة" كعملية إدارية أساسية داخل المنظمة المعاصرة.

يُنظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المختلفة.

وبشكل عام، تهتم إدارة المعرفة بتنظيم وتوفير المعرفة المتاحة حيثما ومتى ما كانت مطلوبة في المنظمة، وبما يحقق الاستفادة القصوى من تلك المعرفة في تطوير عمل المنظمات، وتميزها في تقديم المنتجات أو الخدمات، ونشير هنا، إلى أنه لم يهتم علماء الإدارة بإدارة المعرفة في بداية ظهور علم الإدارة، بل تناولوا الموضوع ضمن خصائص الأفراد؛ وهذا ينطبق على علماء الاقتصاد الذين ركّزوا على عوامل الانتاج الأساسية، وهي: (الأرض، ورأس المال، وقوى العمل).

يتناول هذا الفصل مجموعة من المواضيع ذات العلاقة بإدارة المعرفة، تشمل: تعريف إدارة المعرفة، وتتبع تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة، وبيان أهميتها والفوائد التي تحققها للمنظمة، وتحديد القوى التي تدفع للاهتمام بها، وتوضيح عمليات ونظم إدارة المعرفة، وتحديد القضايا والمواضيع التي تسهم في تطوير أنظمة إدارة المعرفة.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management Definition

إدارة المعرفة: هي عملية أو مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتطوير المعارف لديها.

أدى الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة من قبل علماء الإدارة والباحثين والمهتمين والمختصين إلى تقديم عددٍ كبيرٍ من التعريفات لإدارة المعرفة، سنورد أهمها فيما يلي:

• إدارة المعرفة كعملية أو مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة، فقد عرّفها ويغ Wiig (16: 1993) بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإداراتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المراد تحقيقها.

في حين عرّفها هيبارد Hibbard (1997) بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لجمع الخبرات، أينما وجدت في المنظمة؛ في قواعد بيانات وعلى الورق وفي عقول الموظفين، وتوزيعها بطريقة تؤدي إلى تحقيق إنتاج يُحقّق أكبر أرباح ممكنة. وعرّفها نيومان Newman (1: 1991) بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكّم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزوّدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها، بينما عرّفها ألفيا Alvia (552: 1999) بأنها تنظيم وهيكل عمليات محدّدة لاكتساب وتنظيم وإيصال المعرفة، بحيث يستخدمها العاملون في المنظمة لتصبح أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم. في حين أشار راستوجي Rastogi (19: 2000) إلى أنّها العملية النظامية التكاملية، لتنسيق نشاطات المنظمة، التي على ضوءها يحدث اكتساب للمعرفة وإنشاء وحزن ومشاركة وتطوير وتكرار من قبل الأفراد والجماعات الساعية لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

وكذلك تم تعريفها من قبل المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس (1998) بأنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تُحسّن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، وحل المشاكل والتعلّم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، وتعمل على حماية الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر.

وعرّفها نجم (9: 2005) بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. كما عرّفها العلي وآخرون (26-27: 2006) بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر، وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. وأضافوا بأنها تعني، أيضاً، الإستراتيجيات والتراكيب التي تُعظّم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

وعرّفها مجموعة جارنتر Gartner Group (5: 1998) بأنها عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، والتشارك فيها وتقييمها.

إدارة المعرفة: هي فرعٌ علميٌّ، يشجع الأسلوبَ المتكامل لتعريف وإدارة وتشاركية جميع مصادر المعلومات التي تمتلكها منظمةٌ ما.

إدارة المعرفة:

هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

إدارة المعرفة: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية وتجد قيمة لأعمالها.

إدارة المعرفة: هي العمليات الفرعية التي تشملها إدارة المعرفة، وتضم تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة.

● إدارة المعرفة كفن؛ حيث عرّفها دورثي يا Dorothy yu بأنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال (Zerega، 16: 1998). في حين يبين سفيلي Sveibly (1997) أنّ إدارة المعرفة فنٌ تحويل ابتكار قيمة من الأصول التنظيمية غير الملموسة.

● إدارة المعرفة كفرع علمي، فقد عرّفها كورال Corall (1999) بأنها فرعٌ علميٌّ، يشجع الأسلوبَ المتكامل لتعريف وإدارة وتشاركية جميع مصادر المعلومات التي تمتلكها منظمةٌ ما.

● إدارة المعرفة كممارسات، فمثلاً يعرفها كلٌّ من كابشو وفراباولو Capshaw & Frappaolo (1999: 44) بأنها: الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

● إدارة المعرفة كمجموعة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، حيث يعرفها كلٌّ من هوردر وفيارنلي Horder & Fearnley (1997: 35) بأنها استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعّة المتاحة داخلياً وخارجياً لدى المنظمة كلما دعت الحاجة، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظامي، بالإضافة إلى التعلّم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. ويبيّن حجازي (2005: 24) أنّ إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية وتجد قيمة لأعمالها.

في حين أشار بعضهم إلى أنّ عملية إدارة المعرفة هي محاولةً نظاميةً داخل المنظمة لاستخدام المعرفة بهدف تحسين الأداء. أما كروس Cross (2001: 100-120) فيعرّفها بأنها نظامٌ توليد عملٍ مزدهرٍ، وأنها بيئةٌ تعلّم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية، وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً نحو تحقيق وإضافة قيمة للأعمال. في حين عرّفها ويريك Wirick (2002) بأنها التصميمُ المدروسُ والمفصّلُ للعمليات، والوسائل والهيكل بهدف زيادة تشارك وتجديد وتحسين استخدام المعرفة.

● إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات الفرعية؛ يشير دافينبورت Davenport (1998: 443-457) إلى أنّ إدارة المعرفة المنظمة تتم من خلال عملية إيجاد وتحميل وتقديم ومشاركة وتجديد المعرفة من أجل تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، ويتفق في تحديد هذه العمليات العلي وآخرون (2005: 40-45) الذين يرون بأنها تشمل تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة. في حين بيّن

حجازي (2005: 81) أن العمليات هي بمثابة توليد المعرفة ونقلها والتشارك فيها والتعلم المنظمي؛ بالإضافة إلى الترميز والخزن والاسترجاع.

أما نجم (2005: 100) فبيّن أنّ تلك العمليات الفرعية تشمل: استقطاب وإنشاء وتوليد وتقاسم المعرفة وتوزيعها. في حين يشير مارك دوديسون كما بين حجازي (2005: 102) إلى أن العمليات هي تحديد المعرفة واكتسابها وتوليدها والتحقق من صلاحيتها ونشرها وتجسيدها وتحقيقتها وتطبيقها.

يلاحظ مما سبق أنه على الرغم من عدم وجود اتفاق في تحديد مفهوم إدارة المعرفة، إلا أنّ هناك اتفاقاً على كونها تتضمن عدداً من العمليات الفرعية تشمل توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها، وأنها تقوم على عدة أسس؛ منها المنهج والمدخل والنظام والعملية والإستراتيجية.

<p>هناك مدخلان لإدارة المعرفة هما:</p> <p>1. الشخصية Personalization الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها في معالجة المشكلات.</p> <p>2. الترميز Codification الذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً.</p>	<p>وبناءً على ما تقدم، فإنه لا بد من الإشارة إلى أن هناك مدخلين لإدارة المعرفة، لكل مدخل منهما نمطه الإداري، وهما:</p> <p>المدخل الأول - الشخصية Personalization: والذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.</p> <p>المدخل الثاني - الترميز Codification: والذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً.</p> <p>ولا بد من اختيار النمط الإداري منهما بما ينسجم وطبيعة المنظمة، فمثلاً المنظمة التي تتبع إستراتيجية التميز فإن النمط الإداري المعرفي المناسب لها كما يشير نجم (2005: 26) هو إستراتيجية الشخصية.</p>
---	---

ثانياً: تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة

The History of interest in Knowledge Management

يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة مثل: الأرض ورأس المال وقوى العمل والمعرفة، باعتبار أن هذه العوامل هي التي تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد، وبالتالي نجاح المنظمات في ذلك البلد. وفي تلك الفترة بدأ الاهتمام بمعارف العاملين باعتبارها ميزة أساسية لتقدم المنظمة، ما حدا بالمنظمات إلى أن تحاول باستمرار لتحقيق تراكم وتطبيق للمعرفة التي يمتلكها العاملون بها أملاً في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية.

ومنذ أوائل القرن العشرين، حدثت نقلة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري، إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المنظمات والأمم في المنافسة الصناعية، وازداد

التركيز على عنصر المعرفة، باعتبار أن لها دوراً رئيساً في تحقيق النجاح الذي تشهده المنظمات.

وبسبب هذا الاهتمام المتزايد بالمعرفة، فقد ازدادت الحاجة لإدارتها، باعتبارها حقلاً مستقلاً ينبغي أن تتم معالجته بطريقة ومنهجية علمية واضحة، حيث أصبح ينظر إليها على أنها أصلاً استراتيجياً ذات قيمة عالية. ويمكن في هذا الإطار أن نشير، وكما أورد الكثير من المختصين، إلى أن العالم قد مر بثلاث مراحل في التعامل مع المعرفة وتحويلها، وهي:

عصر التنوير
(Enlightenment Era)
هو العصر الذي كان البحث فيه عن المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

1. **عصر التنوير (Enlightenment Era)**، في هذا العصر كان البحث عن المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

2. **العصر الصناعي (The Industrial Era)**، وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة لغرض تطبيقها.

العصر الصناعي
(The Industrial Era)
وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة لغرض تطبيقها.

3. **عصر المعرفة (Knowledge Era)**، وهو العصر الذي نعيش، وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف على معرفة المعرفة (Knowledge about Knowledge)، وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور إدارة المعرفة كتخصص، وحقل دراسي مستقل.

عصر المعرفة
(Knowledge Era)
وهو العصر الذي أصبح فيه يتم التعامل مع المعرفة على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة.

يعتبر الاهتمام بإدارة المعرفة حديثاً، ويرتبط بتطور الفكر الإنساني؛ ويمكن أن نعزو الاهتمام المعاصر بإدارة المعرفة إلى عالم الإدارة بيتر دركر Peter Drucker، الذي يسمى "أبو إدارة المعرفة"، فقد حدد الحاجة لها في مقال له عام 1994، حيث بين أن الحاجة لإدارة المعرفة تعود لمجموعة أسباب، كان من أهمها: أن المعرفة، أصبحت المورد الأساس للقوة العسكرية والاقتصادية لأية دولة وان هذه المعرفة تختلف عن الموارد وعناصر الإنتاج التي حددها علماء الاقتصاد التقليديون (وهي: الأرض، والموارد الطبيعية، والعمالة، ورأس المال)، ولهذا تحتاج (أمريكا) إلى جهد منظم لتحسين نوعية المعرفة وإنتاجها، لأن أداء، بل بقاء أي منظمة في مجتمع المعرفة سيعتمد بالدرجة الرئيسة على هذين العاملين (نوعية المعرفة وإنتاجيتها). وكان قد نبه قبل ذلك بتحول المجتمع إلى مجتمع معرفة مشيراً إلى التحديدات الجديدة التي يولدها هذا التحول لكل من إدارات الأعمال والحكومات.

مر الاهتمام بإدارة المعرفة في العصر الحديث، هو الآخر، بعدد من المراحل، خاصة مع توسع المعرفة المتاحة للمنظمات والأفراد بسبب التطورات الكبيرة والمتسارعة في مختلف المجالات:

ف تاريخياً، تركز الاهتمام على المعرفة الصريحة Explicit Knowledge، أي معرفة تم تشخيصها والتعبير عنها بطريقة ما، والتي قد تشمل بالنسبة لمنظمة معينة: (العمليات، والإجراءات، والملكية الفكرية، والممارسات الأكثر نجاحاً best practices الموثقة، والتنبؤات، والدروس المتعلمة - تقارير تقييم أنشطة لتحديد ما يجب تعلمه منها - وحلول لمشاكل متكررة، وغير ذلك).

أما حالياً، فينصب التركيز على معرفة مهمة قد تقطن كلياً في عقول خبراء الشركة، أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية Tacit Knowledge، وبالتالي فإن اهتمام إدارة المعرفة هو محاولة انتزاع المعرفة الغنية في عقل الخبير، وإعداد دليل بها بحيث يستطيع جيل تال من العاملين الاستفادة منها.

ثالثاً: العوامل التي أسهمت في تطور إدارة المعرفة

Factors that Contributed to the Development of Knowledge Management

تطورت إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة بشكل كبير، ومضطرد، ويعزا هذا التقدم السريع في إدارة المعرفة حالياً إلى عاملين أساسيين هما:

1. التقدم في تكنولوجيا المعلومات IT=Information Technology، والذي أدى إلى ما يلي:
 1. تسهل عملية المشاركة بالمعارف المتاحة (فالشبكات وقواعد البيانات والأنظمة تتيح المعرفة لأعداد كبيرة من الناس).
 2. تسريع نمو المعرفة، نتيجة إمكانية معالجة الحاسوب لكمية هائلة من البيانات بشكل سهل استيعابها (فتقدير الخبراء هو أن المعرفة اليوم تتضاعف مرة كل 18 شهر، أي سنه ونصف، والاتجاه نحو زيادة معدل النمو هذا).
2. تنامي المعارف النفسية والاجتماعية حول عمليات التعلم والتفكير، وهذا يساعد في:
 1. تطوير آليات للمشاركة الفاعلة بالمعرفة وتناقلها، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك: القدوة أو الناصح Mentor، وتنظيم المنتجعات Retreat (لتبادل المعارف).
 2. تطوير استخدامات و تكنولوجيات للاستفادة من المعرفة التي تم التشارك بها وتناقلها.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة والفوائد التي تحققها للمنظمة

The Importance of Knowledge Management & Its Benefits for Organizations

تأتي أهمية إدارة المعرفة للمنظمة المعاصرة من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة؛ هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

كما أنها توفر مؤشراً مهماً للإسهام في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتُحسّن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تُعدُّ إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (العلي وآخرون ، 2005: 28).

ويشير كروسمان Grossman (2006: 243) إلى أن أهمية إدارة المعرفة للمنظمات المعاصرة تأتي من خلال الأسباب التالية: أنها تحدد الأصول غير الملموسة، وأنها تُبيّن نماذج تراكم التعلّم في المنظمة، وتؤدي إلى زيادة الإبداع وزيادة الدوافع، وإدراك كيفية تدفق المعرفة ضمن المنظمة وغيرها من الأسباب.

ويتبيّن مما سبق أن إدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، ولكن وبالنسبة للمنظمات، تحظى إدارة المعرفة حالياً بالاهتمام الكبير باعتبارها تخصصاً ومجال دراسة Discipline تتصاعد أهميته، ويهتم بالترويج للمعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها واستخدامها لزيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة، مهما كان نوعها وطبيعتها؛ كما أنها تحتاجها أيضاً لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار المعرفة الجماعية الموجودة في عقول العاملين في المنظمة،

ولدى زبائنها وباعتها المورد الأكثر حيوية وأهمية اليوم لأي منظمة، كونها تساعد في:

1. تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل Core Competencies.
2. تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.
3. تحسين وتسريع عملية صنع القرارات.
4. بناء ميزة تنافسية مستدامة (المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة).
5. تعزيز وتقوية التزام المنظمة (بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة).

وكمؤشر على ذلك، أصبحت قيمة المنظمات (وأسهامها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري Intellectual Capital، وليس قيمة الأصول المادية التي تظهر في ميزانيتها التقليدية. ولهذا نجد اليوم فجوة بين ميزانيات أي شركة والقيمة التي يعطيها لها المستثمرون، فالتقدير الحالي هو أن القيمة التي يعطيها المستثمرون للشركات ذات الكثافة المعرفية العالية Knowledge-Intensive تصل إلى ما بين (3-8) أضعاف رأسمالها المالي.

ولو أخذنا شركة مايكروسوفت مثلاً، كمثال في تخمين الموجودات أو الأصول

الفكرية Intellectual Assets، فإن المخمنون يدرجون ما يلي:

رأس المال الفكري الهيكلي
Structural Capital
يسمى بالقدرات المنظمة،
ويشمل: حقوق الطبع،
وقواعد البيانات،
والبرمجيات المختلفة.

أ. رأس مال فكري هيكلي Structural Capital، والذي يسمى أحياناً

بالقدرات المنظمة Organizational Capabilities، ويشمل:

- حقوق الطبع لإصدارات الشركة.
- قواعد البيانات Databases عن العملاء والزبائن.

- برمجيات عمليات لقطاع الأعمال Business Process Software ، (كبرمجيات للعمليات المحاسبية ، والإنتاج ، والتخزين ، والمشتريات ، وغيرها) التي طورتها وسوقتها ، أي إنه محصلة جهد فكري تحوّل إلى أشياء مادية باقية.

رأس مال بشري

Human Capital :

هو مجموع المعارف التي تملكها المنظمة وتقتن في عقول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية.

ب. رأس مال بشري Human Capital: يشمل مجموع المعارف التي تملكها المنظمة وتقتن في عقول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية ، ويشمل معارف تقتن في عقول العناصر التي تطور البرمجيات والباحثين ومدراء الأعمال الذين يتعاملون مع الشركة ، والعناصر الأكاديمية التي تتعاون معها أيضاً.

وبالتالي ، فإن القيمة السوقية لشركة مايكروسوفت هي أعلى بكثير من القيمة الدفترية لها ، أي أن تخمين قيمة الشركة الحقيقية تستند بشكل أساس إلى ما تملكه الشركة من أصول غير ملموسة ، أكثر مما تستند إلى ما تمتلكه من آلات أو معدات أو غيرها من الأصول المادية الملموسة ، كونها تعتمد بشكل كبير على المعرفة.

ومن الأمثلة التي توضح أهمية إدارة المعرفة: موجة عمليات تقليص الحجم Downsizing وإعادة الهندسة Reengineering ، التي شاعت في أمريكا والدول الغربية في تسعينات القرن العشرين باعتبارها إستراتيجية التغيير التنظيمي المناسبة ، حيث أن الشركات التي نفذت هذه التغييرات لم تملك اهتماماً بالمعرفة المتاحة لها وبإدارة المعرفة ، وكان من نتيجة ذلك:

1. تبيد موارد معرفية مهمة من خلال الاستغناء عن عناصر تملك معارف وخبرات مهمة.
2. خسارة القدرة على الإبداع نتيجة التركيز على تقليص الحجم وليس زيادة الإبداع.
3. قتل حيوية الشركة نتيجة هبوط الروح المعنوية وإضعاف الشعور بالولاء لمن لم يتم الاستغناء عنهم ، كذلك إضعاف العمل الجماعي ، وبالتالي خفض النوعية والإنتاجية. وهذا لا يعني عدم القيام بتقليص الحجم وإعادة الهندسة ، فالحاجة لذلك هي حاجة مستمرة للشركة المعاصرة بسبب طبيعة السوق ، لكن المطلوب هو أن تتم هذه العملية في إطار إدارة للمعرفة ، وبحيث تقوم الشركة قبل البدء بالاستغناء عن العاملين أو استبدالهم ، بعدد من الخطوات تتمثل بما يلي:

1. حصر موارد الشركة من المعارف والخبرات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها الأساسية ، والمحافظة على موقع متفوق على المنافسين.
2. تشخيص العناصر التي تملك هذه المعارف والخبرات واتخاذ خطوات لمنع هروبها.
3. استخدام تكنولوجيات وأدوات لخصن (وأسر) المعرفة المهمة الكامنة لديهم لتوثيقها وتبويبها وإتاحتها للجميع.

خامساً: القوى التي تدفع إدارة المعرفة

Forces Driving Knowledge Management

هناك العديد من العوامل التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة، وتجعل الاهتمام بها كعملية إدارية متخصصة ضرورياً، وكما يتبين مما أورده Fernandez et al. (2006: 3)، فإنه يمكن تشخيص أربع قوى تزيد من تقييد عملية إدارة المنظمة المعاصرة وتجعل إدارة المعرفة نشاطاً ضرورياً لها، وهذه القوى هي:

1. **زيادة تعقيد ميدان أو مجال القرار Increasing domain complexity** وبالتالي زيادة تعقيد وتنوع المعرفة الضرورية لاتخاذ أي قرار: فحتى تتخذ الإدارة قراراً حول عملية معينة، كعملية إنتاج منتج جديد، محدد مثلاً، تحتاج معارف معقدة عن العمليات الداخلية (داخل المنظمة)، وكذلك الخارجية (من المجهزين إلى الأسواق والزبائن)، حيث أن متطلبات اتخاذ هذه القرارات أصبحت في العصر الحديث أكثر تعقيداً عما كانت عليه في السابق بسبب زيادة التنافس وتسارع التغيير في التكنولوجيا. وهذا يختلف عن السابق، حيث كان اختراع وتطوير منتج جديد يتطلب جلسات عصف دماغي لإبداع المنتج وتطوير الاختراع من قبل العاملين في وحدات البحث والتطوير. أما الآن، فهو يتطلب مساهمة مختصين من وحدات التسويق والمالية والمشتريات وغيرها، وكذلك ممثلين عن الزبائن والمجهزين والناقلين، لضمان إنتاج منتج يتقبله السوق والزبون، ويكون بسعر تنافسي، ويصل إلى السوق خلال مدة قصيرة، ويستخدم أحدث المعارف والتكنولوجيا؛ هذه المتطلبات تولد الحاجة لوسائل لجمع وتوليف كل المعارف المختلفة المطلوبة، وكذلك أشخاص يملكون مؤهلات علمية ومهنية عالية وكذلك مهارات في الاتصال والعمل الفريقي والتعاون.
2. **تسارع التغيرات والتقلبات في السوق Accelerating market volatility**: فالتغيرات والتقلبات في السوق هي في تسارع مستمر، للحد الذي يؤدي إلى زيادة احتمالات حصول فرص أو تهديدات خاطفه ذات انعكاسات كبيرة على أي منظمة، ما يتطلب الاستعانة السريعة بمعارف وتقنيات متعددة متخصصة توفرها إدارة المعرفة.
3. **تشدد سرعة الاستجابة Intensified speed of responsiveness**: هناك تقلص كبير في الوقت المطلوب لتشخيص تغيرات طفيفة غير ملحوظة والاستجابة لها، نتيجة سرعة التغيرات في التكنولوجيا والأسواق وتقلبات البيئة، فمثلاً، في السابق، كان بإمكان قسم التسويق أن يستغرق عدداً من الأيام للاستجابة لطلب أو شكوى زبون معين، أما

زيادة تعقيد ميدان أو مجال القرار. Increasing domain complexity زيادة تعقيد وتنوع الخبرة المطلوبة لاتخاذ أي قرار.

تسارع التغيرات والتقلبات في السوق Accelerating market volatility أي زيادة سرعة هذه التغيرات للحد الذي يحتاج لمعارف متعددة ومتنوعة لمواجهة تلك التغيرات.

تشدد سرعة الاستجابة Intensified speed of responsiveness تقلص الوقت المطلوب للاستجابة للتغيرات التي تواجه المنظمة، وبالتالي تقلص الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

اليوم، فغالباً ما يكون الزبون على موقع الشركة على الإنترنت، وتستجيب الشركة لطلبه خلال لحظات. كذلك، سابقاً كان التغيير في سعر سهم شركة ما يتغير ببطء، ما يسمح للمعني أن يدرس الشركة ووضعها لتقدير الاتجاهات التي سيتغير فيها في الأيام التالية، أما اليوم فيحصل التقلب اليومي وبسرعة، ما يتطلب الاستجابة السريعة أيضاً، وبالتالي يحتاج الأمر إلى أدوات معقدة للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

تنازل الخبرة الفردية
(في مجال العمل)

Diminish individual
experience

لم تعد الخبرات الشخصية
للأفراد كافية في عملية
اتخاذ القرارات، لذا
يستدعي الأمر تعويضها
بمعارف جديدة.

4. تنازل الخبرة الفردية (في مجال العمل) Diminishing individual

experience: هناك تقلص في دور الخبرات الشخصية للأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ما يستدعي تعويضها بتقنيات يتم تحديثها بشكل مستمر، وإتاحتها لصانعي القرار، فسابقاً، كان الفرد يقضي كل حياته العملية في منظمة واحدة أو اثنتين على أكثر تقدير، مما يتيح له الفرصة لتنمية خبراته الشخصية في المعارف التي تحتاجها الشركة، أما اليوم، وبسبب تزايد معدلات دوران الأفراد وتقلص بحثاً عن فرص عمل أفضل، إضافة إلى تسارع التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، فغالباً ما يؤدي ذلك إلى تقادم الخبرة السابقة وعدم صلاحيتها، وهذا يتطلب الاعتماد على تقنيات تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة وبسرعة.

وهذا يعني أن المنظمة المعاصرة ما عادت تستطيع الاعتماد على امتلاك صنّاع قرار يملكون كل الخبرة والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة، والمحصلة النهائية لهذا الموقف لصانع القرار هو أنه يشعر بعجز كبير عن اتخاذ القرارات المهمة والصعبة، ما يستدعي تجهيزه بالمعرفة المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة بالوقت المناسب.

سادساً: عمليات ونظم إدارة المعرفة

Knowledge Management Operations and Systems

تتطلب الإدارة السليمة للمعرفة، عموماً، الاهتمام بها، وحصرياً وتطويرها من خلال زيادة الرصيد المعرفي المتاح للمنظمة، وحسن الاستفادة منها، وهذا يتطلب من إدارة المعرفة في أي منظمة الاهتمام المنفصل بما لا يقل عن أربع عمليات مختلفة تشمل:

1. اكتشاف وتحديد المعرفة المتوفرة والمطلوبة.
2. حيازة هذه المعرفة وامتلاكها فعلاً.
3. التأكد من تعميمها على الذين يحتاجون إليها من خلال المشاركة بها.
4. استخدامها فعلاً في تعزيز أنشطة وفعاليات المنظمة.

لهذا، تتوفر حالياً لإدارة المعرفة عدد من الأنظمة تهتم بكل من هذه المراحل الأربع، وهذه الأنظمة هي:

1. أنظمة اكتشاف المعرفة knowledge discovery systems
2. أنظمة مسك واسر المعرفة knowledge capture systems
3. أنظمة مشاركة بالمعرفة knowledge sharing systems
4. أنظمة لاستخدام المعرفة knowledge application systems

وسيتم تناول هذه العمليات والأنظمة التي تهتم بها من خلال فصول الكتاب القادمة.

سابعاً: المواضيع التي تسهم في تطوير أنظمة إدارة المعرفة:

- تطورت إدارة المعرفة كتخصص إداري مستقل بسبب مجموعة من العوامل، إلى أن نمو التخصص جاء أيضاً بسبب تطور علمي في مجالات أخرى وفرت وسائل مساعدة لذلك، منها:
- الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence: يحتل الذكاء الاصطناعي AI (أي المكائن والحواسيب الذكية) دوراً مهماً في تطوير مجاميع الأنظمة الأربعة أعلاه.
 - إدارة الخبرة Experience Management: (ما كان مجال اهتمام أنظمة الخبير سابقاً) وهو موضوع يهتم بكيفية تتامى خبرة أي فرد وتتحول إلى خبرة عامة ثم معرفة عامة يمكن المسك بها.
 - تطور مهارات العاملين وقدرتهم المشاركة في تصميم أنظمة إدارة المعرفة، وأهمية هذه المشاركة، وهو مجال اختلاف كبير عما هو سائد في تصميم أنظمة المعلومات: فتصميم أنظمة المعلومات يتم اعتيادياً من قبل خبراء ومختصين وينحصر دور المستخدمين بتعلم كيفية استخدامها، وغالباً فإن أنظمة إدارة المعرفة تعد بمشاركة المستخدمين، وتتطلب منهم خصائص واستعدادات معينة، تشمل القوة والدور الفاعل أو التقوية (التمكين) Empowerment.
 - العامل الإنساني وثقل دوره في إدارة المعرفة، خاصة ما يتعلق بالبناء والثقافة المنظمية، وعوامل إنسانية أخرى كالدايفية والقوة والصراع، فالإدارة السليمة للمعرفة تعتمد جزئياً على التكنولوجيا وبنسبة أكبر بكثير على هذا العامل الإنساني والذي يعتبر مستلزماً مهماً من مستلزمات إدارة المعرفة.

الملخص

تم في هذا الفصل، مناقشة موضوع إدارة المعرفة، التي بدأ الاهتمام بها بسبب زيادة الاهتمام بالمعرفة، ما تطلب ضرورة العمل على إدارتها بطريقة علمية منهجية منظمة تهدف للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وفي هذا الإطار أشار العديد من الباحثين والمختصين أن التعامل مع المعرفة قد مر بثلاث مراحل، شملت: عصر التنوير، والعصر الصناعي، وعصر المعرفة، وفي هذا العصر، وهو عصر المعرفة، برزت أهمية إدارتها.

لقد اختلفت المداخل والرؤى والاجتهادات التي قدمها المختصون في تعريف إدارة المعرفة، فمنهم من اعتبرها عملية أو عمليات، تهدف إلى التعرف واكتشاف وظائف المعرفة، وعرفها آخرون باعتبارها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال، ونظر إليها بعض المختصين باعتبارها فرعاً علمياً، فيما رأى البعض أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة، ويعرفها آخرون من خلال الأهداف التي تحققها، أو من خلال العمليات الفرعية التي تشتمل عليها.

كذلك، بين الفصل، أن هناك مدخلين لإدارة المعرفة، هما: مدخل الشخصية الذي يقوم على الأفراد، ومدخل الترميز الذي يقوم على القياسية، وقد كان الاهتمام التقليدي بإدارة المعرفة يَنصِبُ على المعرفة الصريحة المعبر عنها بطريقة معينة، أما حالياً، فإن التركيز يَنصِبُ على ما يعرف بالمعرفة الضمنية التي تقطن في عقول الخبراء، وبالتالي فإن دور إدارة المعرفة يتلخص في كيفية الحصول على هذه المعرفة الضمنية وتوفيرها لمن يحتاجها من العاملين.

بيّن الفصل أيضاً، أن هناك عاملين يسهمان في تطوير إدارة المعرفة، هما: التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وتنامي المعارف النفسية والاجتماعية حول عمليات التعلم والتفكير. وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة للمنظمات المعاصرة، فإنه يمكن اعتبارها تساعد في تحقيق مجموعة من القضايا، تتمثل في: تقوية الجدارات الجوهرية للعمل، وتسريع أنشطة الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز التزام المنظمة بأنشطة وأهداف محددة.

تناول الفصل، أيضاً، الحديث عن عمليات ونظم إدارة المعرفة، إذ يتطلب الاهتمام بإدارة المعرفة في أي منظمة الاهتمام بأربع عمليات مختلفة تشمل: اكتشاف المعرفة، ومسكها، والمشاركة بها، واستخدامها، ولكلٍ من هذه العمليات تحتاج المنظمة إلى وجود أنظمة تهتم بهذه العمليات الأربع.

وفيما يتعلق بالقوى التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة، وتعتبر ضرورية لأي منظمة تسعى إلى امتلاك معرفة توفر لها قدرة على مواكبة التغيرات، فإنها تتمثل في أربع قوى أساسية، تشمل: (1) زيادة تعقيد ميدان أو مجال القرار، وبالتالي زيادة تعقيد وتنوع المعرفة

لاتخاذ أي قرار (2) تسارع التغيرات والتقلبات في السوق، (3) تشدد سرعة الاستجابة، (4) تنازل الخبرة الفردية في مجال العمل.

وأخيراً، انتهى الفصل إلى تحديد أربع قضايا تسهم في تطوير أنظمة إدارة المعرفة، تشمل: الذكاء الاصطناعي، وإدارة الخبرة، ومشاركة العاملين في تصميم أنظمة إدارة المعرفة، والعامل الإنساني وثقل دوره في إدارة المعرفة، خاصة ما يتعلق بالبناء والثقافة المنظمية.

مسرد المصطلحات

- **عصر التنوير Enlightenment Era**: هو العصر الذي كان البحث فيه عن المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.
- **العصر الصناعي The Industrial Era**: هو العصر الذي كان البحث فيه عن المعرفة بغرض تطبيقها.
- **عصر المعرفة Knowledge Era**: هو العصر الذي نعيش، وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف إلى معرفة المعرفة وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور إدارة المعرفة كتخصص، وحقل دراسي مستقل.
- **إدارة المعرفة Knowledge Management**: هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وتشمل عمل المطلوب لتحقيق أقصى ما يمكن من الموارد المعرفية.
- **الشخصنة Personalization**: مدخل لإدارة المعرفة يقوم على الأفراد ومعرفتهم، والتي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.
- **الترميز Codification**: أحد مداخل إدارة المعرفة، والذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً.
- **رأس المال الفكري الهيكلي Structural Intellectual Capital**: يسمى أحياناً بالقدرات التنظيمية Organizational Capabilities، ويشمل: حقوق الطبع لإصدارات الشركة، وقواعد البيانات Databases عن العملاء والزيائن، والبرمجيات، وغيرها؛ ما يشير إلى أي جهد فكري تحول إلى أشياء مادية باقية حتى لو ترك من أعضوها.
- **الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence**: يعني المكائن والحواسيب الذكية، والتي تلعب دوراً مهماً في تطوير مجاميع أنظمة إدارة المعرفة.
- **إدارة الخبرة Experience Management**: أي ما كان مجال اهتمام أنظمة الخبير سابقاً، وهو موضوع يهتم بكيفية تنامي خبرة أي فرد وتحويله إلى خبرة عامة ثم معرفة عامة يمكن المسك بها.