

المحور الثاني : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

1. نشأة ومفهوم إدارة المعرفة .
2. أهمية وأهداف إدارة المعرفة .
3. مبادئ وعناصر إدارة المعرفة.
4. بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة.

مقدمة :

كانت مشكلة الباحثين لعقود خلت تتلخص في صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة إما بسبب قلتها أو صعوبة التوصل إليها، والآن ومع ثورة تكنولوجيا المعلومات وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المعلومات وفي ظل توفر المعرفة يتساءل البعض هل تحتاج المعرفة الى إدارة ؟

قبل الإجابة على هذا السؤال تجدر الإشارة الى أن إدارة المعرفة ميدان حديث نسبياً، اكتسبت أهمية متزايدة في العصر الحديث خاصة في العقدين الماضيين، وشملت المجالات العلمية والتطبيقية في العديد من المؤسسات والشركات العالمية التي استطاعت ترجمة نتائج الأبحاث والدراسات حول إدارة المعرفة الى واقع عملي، الأمر الذي انعكس على نجاح المؤسسات الناجم عن تطويع وتطبيق الأساليب المبتكرة لإدارة المعرفة من خطط وبرامج ومشاريع هذه الشركات، مما عزز إمكاناتها وقدراتها التنافسية على الساحة العالمية، كما تجدر الإشارة كذلك أن ظهور إدارة المعرفة في بداية القرن الحادي والعشرين تطور تطوراً طبيعياً كتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ، وتطور عمليات التصميم الهندسي للأعمال في تسعينات القرن الماضي .

1. مفهوم إدارة المعرفة :

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عديدة، اذ مرت من الانتقالات الفكرية والنظرية الى التطبيقية، فقد كانت على المستوى النظري معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحدائق في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه الا في السنوات الأخيرة، بعد أن تم تحديد بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أولاً. نشأة إدارة المعرفة :

ان أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchan في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة الى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملاءهم ومن الزبائن، ورجع بعضهم بداياتها الى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة Hewlett packard الأمريكية في عام 1985، وتحديداً في برنامجا لإدارة المعرفة وخاصة للقناة الحاسوبية للتاجر

تخصص ريادة الأعمال – ماستر 2

والتي أطلق عليها والتي أطلق عليها شبكة الأخبار لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت أكبر سوق المال في العالم تجاهلها في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، ومن وجهة نظر Stromguist et samoff فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، وفي عام 1998 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية، وأشار Turban إلى أن العديد من المديرين اعتبروا إدارة المعرفة عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.¹

ثانياً. تعريف إدارة المعرفة :

اختلفت تعريفات إدارة المعرفة و تنوعت تبعاً لاختلاف منظورات الباحثين و تخصصاتهم فمنهم من نظر إليها من منظور العمليات المتضمنة فيها، و بعضهم الآخر من منظور اجتماعي، و آخرون يعرفونها من منظور رأس المال الفكري و غيرها من المنظورات. و فيما يلي عرض لبعض التعاريف المختارة

- يعرفها (1999) Fernern من منظور العمليات: "بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشراً على رفع مستوى أداء العمل و هي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب"
- من منظور اجتماعي يعرفها C. Harman : "بأنها اكتساب و استخدام الموارد من أجل خلق بيئة تسهل وصول الأفراد للمعلومات و تمكينهم من اكتساب و مشاركة هذه المعلومات المطورة لمعارفهم كما تشجعهم على استخدام معارفهم من أجل مصلحة المؤسسة.
- من منظور رأس المال الفكري : و تعرف كذلك من هذا المنظور بأنها عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و للسوق و المجتمع.
- .. أهمية إدارة المعرفة :

- ضمن هذا السياق تتجلى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات في جوانب عديدة أخرى يمكن ذكرها كالتالي:
- بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التنافسية مبكراً و الاستعداد للتكيف معها،
- إطلاق الطاقات الفكرية و قدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية و توفير الحلول الأفضل للمشكلات،
- تهيئة فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدرتها، و الفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة و منتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد،

¹ - صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي (2005)، إدارة المعرفة، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، بغداد، العراق، ص ص

تخصص ريادة الأعمال – ماستر 2

- تحقق التكامل في قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة، و متطلبات تقنية الاتصالات و المعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر و معالجتها بالتحليل و التحديث و إتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات و تشغيل الأنظمة و الوظائف و العمليات،
 - تساعد إدارة المؤسسة على تغير إطارها الفكري، و تحديث المفاهيم و الخبرات، و الثقافات و توظيفها،
 - توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية،
 - توفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة و دفعهم لتنميتها،
 - اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف و تحديد الصلاحيات و تقديم المزايا و الحوافز،
 - تساعد المؤسسة في استعادة توازنها و تقليل خسائرها أثناء تعرضها للالتزامات خاصة التنافسية منها.
- III. أهداف إدارة المعرفة :

- تسعى إدارة المعرفة الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تحديدها كالتالي :
- بناء إمكانات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال استخدام الذكاء البشري؛
 - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة ؛
 - تحول المنظمة من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة ؛
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة للآخرين؛
 - تهدف الى الابداع والتصميم الهادف والتكيف مع التغييرات وتعقيدات البيئة ؛
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- IV. مبادئ إدارة المعرفة :

يعتبر الكثير من العلماء و الباحثين في مجال إدارة المعرفة أن مبادئ إدارة المعرفة تشكل مفاتيح أساسية و شروط موضوعية مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات و برامج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، لذلك يمكن ذكر مبادئ إدارة المعرفة على النحو التالي :

1. الاستثمار في أصول المعرفة: طالما أن المعرفة هي من أصول المنظمة فان مهام إدارة المعرفة هي استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، و الاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط و تنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات، تخزين المعرفة و توزيعها، تكوين معرفة جديدة و تطويرها و استخدامها، و أنشطة المشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى استثمار رأس المال المعرفي،
2. توليف الحلول الإنسانية والتكنولوجية: أن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية و التقنية ذلك لأن للمعرفة سياق اجتماعي و مضمون إنساني و بالتالي فان نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حولا شاملة للمشكلات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية في المنظمات الحديثة،

3. المضمون السياسي لإدارة المعرفة: . فالمعرفة قوة و القوة هي المعرفة و في كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة اسية القوة التي يملكها الأفراد، الجماعات و المنظمات، و هذا يعني أن للمعرفة مضمون سياسي مهما بلغت من تجريد و موضوعية أو تباعدت في الظاهر عن الواقع،
 4. تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم و استثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب و تخزين المعرفة، و تطوير البنية التحتية للتقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي و الفكري في المنظمة ،
 5. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: لهذا فان المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة و ليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكارها. إن المشاركة مع الآخرين يعني تجاوز عقبات نفسية و معالجة لقيود و محددات عميقة و خاصة إذا كانت المعرفة موضوع المشاركة ترتبط بالخبرة و المهارات الفردية المكتسبة،
 6. أنشطة إدارة المعرفة الإنتاجية الغير منتهية: إن إدارة المعرفة هي عملية ليست لها نهايات ملموسة و مرئية كما هو الحال في إدارات أخرى مثل إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، الإدارة المحاسبية، المالية و حتى إدارة البحوث و التطوير، و السبب في ذلك يعود إلى نموذج شبكة القيمة اللازم لإدارة المعرفة على عكس نموذج سلسلة القيمة لأنشطة الإنتاج، التسويق و غيرها.
 7. عناصر إدارة المعرفة :
- يشير الكثير من الباحثين أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الإستراتيجية، الأفراد (رأس المال البشري)، التكنولوجيا العلمية و يمكن تحديد مساهمة كل منها في إدارة المعرفة كما يلي :
1. الإستراتيجية: وتعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، و التي يأخذ في ال حسابان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالتها و أهدافها، حيث تقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة. حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك و معالجة موج واداتها الفكرية، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد و لكي يتقاسمون المعرفة.
 2. الأفراد: يمثل رأس المال البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية و المقصود هنا هو كوادر أنظمة المعلومات، و كوادر إدارة المعرفة، و كوادر البحث و التطوير، مديرو الموارد البشرية و مديرو الأقسام الأخرى و الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، و عمليا الأفراد هم المكونات الرئيسية في نجاح برامج إدارة المعرفة و لا يمكن العمل من دونهم.
 3. التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، من خلال تكوين المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات، كمعالجة الوثائق و أنظمة دعم القرار و الأنظمة الخبيرة،
 4. العملية: توفر العملية المهارة و الحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة، و ال

أ. قوسي سمير

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

تخصص ريادة الأعمال – ماستر 2

تي يتم تحقيقها من خلال العملية و تواجه العملية ثلاثة مجالات رئيسية هي: فهم السياق التنافسي للمنظمة أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟ تحديد ما تركز عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ و التكرار مثلا أم على التغير المستمر للتصميم؟ و تقرير مدى ممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع.

خلاصة:

يمكن القول أن إدارة المعرفة هي ركيزة أساسية لنجاح المنظمات من الاستفادة من مواردها الفكرية بأفضل طريقة ممكنة لتحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام، ورغم التحديات التي تواجهها، فإن الاستثمار في إدارة المعرفة يعد خيارا استراتيجيا يوثق ثماره على المدى الطويل، لتحقيق ذلك تحتاج المنظمات الى دمج التكنولوجيا مع ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.