

الفصل الثالث

الإدارة بالمعرفة

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- الإدارة بالمعرفة. 
- تعريف الإدارة بالمعرفة. 
- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. 
- خرافات متصلة بإدارة المعرفة. 

«من العلامات الصحية في كافة الأمور أن ترفع إشارة استفهام بين الحين والآخر حول الأشياء التي كنت تعتبرها منذ زمن طويل قضايا مسلماً بها»
(برتراند رسل)

مقدمة

نحن نعيش في عصر المعرفة Knowledge Age أو في عصر المعلومات Information Age ؛ وذلك نظراً لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف من حولنا، فعلى مستوى العالم فإن كمية المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي Computer تضاعف كل سنتين على الأقل.

والمشكلة التي تواجهنا ليست كما كانت في الماضي - مشكلة نقص المعلومات Lack of Information - بل المشكلة الآن هي التعامل الذكي ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة بل مع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات.

هذا، ويقول ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future Shock، إن من خصائص العصر الذي نعيشه زيادة التحميل بالمعلومات. ويقصد بها زيادة فرط التنبيه عند المستوى الإدراكي من كثرة المعلومات التي حولنا، والمطلوب من الإنسان امتصاصها ومعالجتها وتقييمها والاحتفاظ بها واستخدامها وإصدار الأفعال والقرارات في ضوءها.

أيضاً نحن نعيش ثورة المعلومات Information Revolution الذي يقوم فيه الحاسب الآلي بالدور الأول. وهي الثورة التي لا يمكن تجنبها حتى بالنسبة للدول الأقل تقدماً. فلقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات Information Networks من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأقمار الصناعية Satellites والموجات شديدة القصر. وفي القرن الحادي والعشرين ستكون صناعة المعلومات Information Industry

ثروة من ثروات الشعوب كالغذاء والنفط، وستصنف فيه الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات، وستعرف الأمية على مستوى هذا العالم الجديد بالأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

إن تكنولوجيا المعلومات Information Technology أصبحت تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات.

وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة Industry متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى في حياته المنزلية والاجتماعية واليومية.

ولتوضيح أهمية الجانب المعرفي في حياة اليوم تشير إلى تقرير دولي صدر في عام 1996 عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD يقول إن أكثر من نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصادي المعرفي Knowledge based Economy أي الاقتصاد القائم على العامل الإنساني المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات.

وتخطط كل الدول النامية لتضييق الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة التي سبقتها في استخدام نظم المعلومات والاستفادة من تلك التكنولوجيا المتقدمة في جميع مرافقها وبما يضمن لها الوصول إلى درجات عالية من جودة الأداء.

إذا كانت التكنولوجيا Technology هي المحرك الضخم للمجتمع، فإن المعرفة هي وقود هذا المحرك، وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى.

هذا، ولقد صدقت مقولة فرنسيس بيكون Francis Bacon عندما قال إن «المعرفة هي القوة Knowledge is power».

الإدارة بالمعرفة

هذا ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ الإدارة بالمعرفة Knowledge Management.

فلقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول العربية لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد هام جداً لجميع المنظمات سواء سلعية أو خدمية. وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج. كذلك تؤكد الإدارة بالمعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وأن المنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة، بل وإنتاج للمعرفة أيضاً، وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم. أيضاً على المنظمات أن ألا تهتم فقط بالمعرفة الحالية، بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضاً.

ويعد بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرهاصات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح «العمل المعرفي» أو «العامل المعرفي» Knowledge- Worker في سنة 1960 تقريباً. ووفقاً لأحدث كتاب صدر له «وهو مجتمع ما بعد الرأسمالية»

يرى دراكر (1993) إن إدارة المعرفة - كما يشير مؤيد السلم - ليست بالشيء الجديد عند البشر، إلا أن الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية والنظر إليها بجدية أكثر. إذ أخذت الإدارة تؤمن تماماً بأهمية التشاركية فيها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي إستراتيجية أساسية للمنظمات في البيئة التنافسية. وأصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، وذلك لأن عدداً قليلاً من المنظمات قادر على الاستخدام المنظم للأفكار والحكم المتجمعة عند العاملين.

ويرى دراكر Druker أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

- (1) التحسين المتواصل لكل نشاط.
- (2) تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.
- (3) الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير دراكر Druker أيضاً (1991) إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدي: «إن أكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدي، الذي سيسطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة، في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية».

تعريف الإدارة بالمعرفة

هناك تعريفات عديدة لمصطلح الإدارة بالمعرفة، نذكر أشهرها كالتالي:

- 1- تعريف Scarborough وآخرون (عام 1990): الإدارة بالمعرفة هي أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.
- 2- تعريف Tan (عام 2000): الإدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تعريف Dubrin (عام 2001): إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزية التنافسية.

- 4- تعريف Daft (عام 2001): إدارة المعرفة هي تلك الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية.
 - 5- تعريف سعد التكريتي (عام 2004): إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.
 - 6- تعريف Jennifer Joy وزملاؤه (عام 2004): إدارة المعرفة هي العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تولد قيمة من أصولها الفكرية والمعتمدة على استخدام المعرفة، ويتضمن ذلك عادة قيام المنظمة بإشراك الموظفين والإدارات وحتى الشركات الأخرى في هذه الأصول لكي يتسنى تنمية والاشتراك في الممارسة الأفضل.
 - 7- تعريف مؤيد السالم (عام 2005): إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين وخرن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.
 - 8- تعريف Michael Armstrong (عام 2006): إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة.
 - 9- تعريف رسالة معهد الإدارة العامة بالسعودية (2007): إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.
- ولقد عقد عبد الرحمن توفيق في كتابه عن «الإدارة بالمعرفة» مقارنة بين رؤية كل من: الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد تجاه المعرفة، كالتالي:

جدول رقم (1)
مقارنة بين كل من الفكر الإداري القديم والجديد

أوجه المقارنة	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري الجديد
نوع التفكير	التفكير التقليدي	التفكير الجديد
نحن نفهم عن طريق	التقسيم إلى أجزاء	الرؤية من منظور الكل
المعلومات	قابلة للمعرفة في النهاية	لا متناهية ولا محدودة
النمو	خطي	عضوي وفوضوي
الإدارة	التحكم والرقابة	الفهم والبصيرة والمشاركة
المعرفة	فردية	جماعية
المعرفة	ليست متاحة للجميع	متاحة للجميع
الاهتمام بالتغذية العكسية	محدود	واضح ورئسي
تزهو الحياة —	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة

هذا ويظهر المديرون ذوو التوجه نحو الإدارة بالمعرفة بمهارات عديدة مثل:

- 1- الإنصات إلى الجميع (الرؤساء والزعماء والمرؤوسين والعملاء والمنافسين وأي طرف آخر في المجتمع..).
- 2- استحداث أفكار جديدة.
- 3- التفاؤل بشأن المستقبل.
- 4- التعلم من النجاح سواء النجاح الشخصي أو نجاح الآخرين أو نجاح المنظمة أو نجاح المنظمات الأخرى وخاصة المنافسة.
- 5- التعلم من الفشل.
- 6- الحرص على التعلم والتعليم والتدريب.
- 7- الحرص على التنمية المهنية المستمرة.

ويرى جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه أن هؤلاء المديرين يهتمون: بالإصغاء وطرح الأسئلة والمساندة والتحدي وتقديم الموارد والتأمل وتقديم الإرشاد والاهتمام بالتدريب.

إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

يوضح مؤيد السالم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات كالتالي: إدارة المعرفة هي أمر مغاير عن التكنولوجيا الرقمية، بل أن التكنولوجيا هي جزء من إدارة المعرفة. وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة ومن شبكات الإنترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية وبنوك معلومات، ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة في الحاضر والمستقبل.

وإذا كانت إدارة المعلومات Information Management تمثل مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بصورة أدق من المعلومات.

وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منها ضرورة وشرط أساسي للثانية. كما أن تجميع المعلومات لا يعني المعرفة بالمعنى الذي قدمناه في هذا المؤلف. إن إدارة المعلومات تتعامل أساساً مع البيانات بينما تتعامل إدارة المعرفة مع البشر فكراً وإبداعاً وسرعة خاطر وتعلماً، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانات المنظمة في هذه الجوانب.

وتستخدم إدارة المعرفة منظومات معلوماتية وأنهاطاً لتكنولوجيا المعلومات ملائمة لتخطيط وتنفيذ كل وظيفة رئيسة من وظائف إدارة وتنمية واستثمار الموارد المعرفية والفكرية للمنظمة، وهي وظائف ترتبط بعمل فئات جديدة من العاملين في حقل البيانات Data Workers وحقل المعلومات والمعرفة Information & Knowledge Workers.

ويؤكد سعد التكريتي على أن إدارة المعرفة دمجت التقني بالإنساني، والملموس بالافتراضي، والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني، والمعرفة المترابطة التي تمتد جذورها في أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التي يجرى استيرادها بوسائل شرعية وحررة عبر القنوات الإلكترونية أو بالأدمغة التي يتم استقطابها وشراؤها بغض النظر عن الجنسية واللون والعرق. فهذا ليس هو المهم لان المهم هو أنها أفضل الأدمغة أو ربما أرخص الأدمغة في حقل الاختصاص.

ولذلك، فإن عمل إدارة المعرفة يندرج بنيوياً بعمل نظم المعلومات. وبدون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أي إدارة في عالم اليوم أن تقوم بوظائف خلق المعرفة، أو توزيع المعرفة، أو المشاركة بالمعرفة، أو خزن وترميز المعرفة. ووفقاً لمدخل منظمة التعلم، لم تعد مهمة المنظمة محصورة في معالجة المعرفة (كما كان الشأن في نظم المعلومات)، بل الأهم هو ابتكار المعرفة بإدماج مصادر المعرفة في نسيج ثقافي متكامل ومتميز.

خرافات متصلة بإدارة المعرفة

- هناك خرافات عديدة حول أهمية إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها. فعلى سبيل المثال رصد ماهوترا Malhotra ثلاث خرافات في هذا الشأن هي كالتالي:
- الخرافة الأولى: تكنولوجيايات إدارة المعرفة يمكن أن تقدم المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.
 - الخرافة الثانية: تكنولوجيايات إدارة المعرفة يمكنها أن تخزن الذكاء والخبرة الإنسانية.
 - الخرافة الثالثة: تكنولوجيايات إدارة المعرفة تستطيع توزيع الذكاء الإنساني.

إن المنظمات بحاجة إلى العمل على إيجاد أساليب عمل أكثر تفتحاً وتعاوناً لكي يصبح مفهوم الاشتراك في المعرفة وتوليدها أكثر شيوعاً بكثير، وما إن تنجح في القيام بذلك، حتى تصبح في وضع أفضل يؤهلها للبدء في تطوير نظام الإدارة بالمعرفة.