

الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

(إمتحان عن بعد)

إدارة المعرفة

إعداد

م . طارق عالى جهاز

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٢	إفتتاحية
٣	تمهيد
٤	مهام إدارة المعرفة
٥	رأس المال البشري
٦	تجلية لبعض المفاهيم
٩	مفهوم الإبداع المعرفي
١٢	منابع الإبداع المعرفي
١٣	مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها
١٤	عملية إدارة المعرفة
١٥	صفات قادة المعرفة
١٦	نصائح حول تطبيق المعرفة
١٨	الآثار الإقتصادية المتوقعة لهيمنة المعرفة على الموارد البشرية
٢٠	الخلاصة
٢١	المصادر

إفتتاحية

إن المعرفة الصحيحة هي أساس التغيير الصحيح. ومن هنا كان لابد من تمازجها معاً إذ أن تغييراً دون معرفة صحيحة يعد ضرباً من ضروب الإفتتان بالتغيير فحسب، كما أن المعرفة وحدها دون تطبيق لها على أرض الواقع يعد ضرباً من ضروب التقديس لذات المعرفة ليس إلا.

من هنا فإن مزيجاً من التغيير والمعرفة معاً يعتبر الطريق الواضحة نحو التقدم والارتقاء والأخذ بيد المجتمعات نحو السمو والسموق إذ أنه إذا ما تحولت المعرفة إلى بيانات ومنها إلى معلومات ومنها إلى أساليب وأنماط عمل ثم إلى قيم فكرية يحملها الإنسان بين جنبيه ويتحرك بها عقله وقلبه وضميره كان التغيير المستهدف.

ومن هنا نقول إن الإنسان أو ما يطلق عليه المورد البشري هو الحجر الأساس في تحويل المعرفة إلى فعل ناهض نابض بالحركة والحياة، ولا غرو فالإنسان هو القوة الدافعة في أرجاء الكون والذي يعول عليه في بعث النهضة والحداثة.

ولله در الشاعر حين قال:

داؤك فيك وما تبصر وداؤك منك وما تشعر
وتزعم أنك جرم صغير وفيك انطوى العالم الأكبر

في الصفحات التالية نحاول أن نقدم بحثاً نستعرض فيه العلاقة بين إدارة المعرفة والموارد البشرية.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل..

م . طارق علي جماز

تمهيد:

يهدف هذا البحث إلى تبيان العلاقة الوطيدة بين إدارة المعرفة والعنصر البشري فقد بات هذا ملمحاً بارزاً في القرن الحادي والعشرين الذي تميز بتدفق المعرفة، والتي باتت تشكل حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية التي تشكل بالتالي عاملاً رئيسياً في رفع الطاقات الإنتاجية وتعزيز القوة التنافسية للمنظمات والدول.

من هنا كانت عناية الدول الصناعية والإنتاجية الكبرى والتي تسعى لقيادة العالم أو أن تتبوأ مكاناً سامقاً في أن تضع بناء قاعدة رأس المال البشري ضمن أولوياتها من خلال:

- أسلوب تعليمي خلاق (غير تلقيني) مقرون بالديمومة والاستمرار.
- وتدريب وتطوير للعنصر البشري.
- والتشجيع على الابتكار والإبداع.
- والعمل على ضمان الإستمرارية للمؤسسات والمنظمات المعرفية بدعمها بالقوى البشرية الخلاقة.

هذا الربط يدفعنا إلى أن نتطرق إلى كل من المعرفة ورأس المال البشري:

فتعرف إدارة المعرفة بأنها (الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية) ^(١).

وعناصرها: رصيد معرفي، ورأس مال بشري، وبرمجيات عقلية وقوة عقلية.

ونظراً لحداثة هذا التعبير والذي برز في أوائل التسعينات فإن البعض ما يزال يرى أن إدارة المعرفة ما هو إلا تعبير مرادف لمصطلح "إدارة المعلومات"

يقول عماد الصباغ: ^(٢) ومن المؤكد أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية خلق ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات باتجاه جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.

وقد أبرزت ويكيديا الموسوعة الحرة الفارق بين مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة المعلومات فذكرت أن^(٣) :

"إدارة المعرفة (Knowledge Management) يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر المعرفة ضمن مؤسسة ما. وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما هو مخزن بعقول الأفراد، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. وأن الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (Decision making) في المؤسسات. أما إدارة المعلومات (Information management) فيقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات بوصفها مورداً استراتيجياً للمؤسسة. وإن الهدف من إدارة المعلومات هو تحقيق الكفاءة في المؤسسة".

ومن هنا يمكن القول أن المعرفة تعتمد على عناصر منها الخبرات والقدرة على التحليل والاستنباط والاستنتاج العقلي فهي فكر وثقافة، أما إدارة المعلومات فهي أسلوب أو برنامج إداري. وعموماً فإن الخبراء ينصحون بالإلتفات إلى المهمة الحقيقية لكل من إدارة المعلومات وإدارة المعرفة إذ يخشى أن تقع المنظمات في الخلط بينهما فيتحول نظام إدارة المعرفة إلى مجرد نظام معلوماتي.

مهام إدارة المعرفة :

"التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر، وتحويل المعلوماتية إلى معرفة عملية جماعية تؤسس للإبداع الجماعي، ومن هنا فإنها معنية بتقليل الحيرة في أمرها في التفريق بين الكلف التي تدفعها للعاملين وبين القيمة المتأتية من الإستثمار فيها بما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها"^(٤).

ومن هنا يمكن القول أن **أهمية إدارة المعرفة** تكمن في استغلالها لرأس المال الفكري أو الأصول الفكرية بشكل منظم يمكن من خلاله تحسين الأداء المؤسسي مما يرفع من قدرته التنافسية وبالتالي حصته السوقية، ومن هنا فإن المعرفة قد تبدو الأصل الأهم قبل الأصول المتعارف عليها كالمنشآت والآليات والأراضي.

وباختصار فإن **المعرفة** هي التطبيق الصحيح للمعلومة فإذا دخلت المعلومة حيز الممارسة العقلية والتطبيق على أرض الواقع أصبحت معرفة.

فالمعلومات لا تعدو كونها بيانات قد تم تنظيمها بطريقة منطقية لكي تخدم هدفاً محدداً مثل عدد الأندية في دوري كرة القدم، وعدد اللاعبين المسجلين في كل فريق. أما **المعرفة** فهي النموذج الفكري الذي يرشدنا إلى التوقعات وإلى أحكام ناتجة عن خبرات سابقة ومعلومات كأن نقول بأن الدوري هذا العام سيكون قوياً مثلاً نظراً لكثرة عدد الأندية.

ويعبر عن القدرة المعرفة بأنها

$$ق = \text{المعلومات المتوفرة} \times \text{القدرة التحليلية} \times \text{القدرة الإدارية}$$

هذا عن المعرفة أو ما يسمى الرصيد المعرفي فماذا عن العنصر الثاني في إدارة المعرفة وهو العنصر البشري أو ما يسمى رأس المال البشري.

يعرف **رأس المال البشري** بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.

ومن هنا كانت تنمية الموارد البشرية أمراً لازماً في عصر التطور والمتغيرات المتسارعة.

وقد سبق أن أسلفنا القول بأن المعرفة هي حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية.

ويجب هنا أن نلفت النظر إلى أن (تنمية الموارد البشرية) تعني تلك التنمية التي

تعود على العملية الإنتاجية أي أنها تعود بالفائدة على المنظمة بينما (التنمية البشرية)

تعني التنمية التي تعود على العنصر البشري ذاته فقط.

تجليةً لبعض المفاهيم :

ويضع أحد الباحثين خلاصة يصوغ فيها المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعبر عن مدى تطور الفكر الإداري بغرض إزالة اللبس والتداخل الذي يكتنفها أحياناً فمن هذه المفاهيم⁽⁵⁾ :

١- **إدارة رأس المال الفكري** : ظهور هذا المفهوم مقترنٌ مع زيادة أهمية المعرفة في إنجاز الأنشطة وانتشارها الواسع ، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية باعتبارها مورداً هاماً لأنشطتها ، **فرأس المال الفكري** يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري ، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح ، والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية. أما **إدارة رأس المال الفكري** فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.

٢- **إدارة المعرفة** : يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة للحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزةً من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها ، ومن هنا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعةً من الأنشطة وهي : البحث عن مصادر المعرفة ، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة ، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها ، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططةً ومنظمةً ، وفق استراتيجيات وخطط ، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة.

ويمكن اعتبار **المعرفة على أنها** مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج ، سواء كانت **علنيةً ظاهرةً** قابلةً للتداول والتقليد أو كانت **ضمنيةً** تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد ، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما بحيث تكون قابلةً للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية ، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم

والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما **المعرفة التنظيمية** فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج عن التفاعل من عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتها للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

٣- تنمية الموارد البشرية: تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان، وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي... إلخ.

على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كموردٍ للعملية الإنتاجية ولهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها. ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية.

٤- الإبداع الإداري: وهو مصطلحٌ يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكارٍ ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج. وقد عرف العديد من الباحثين **الإبداع بأنه:** العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة. وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكارٍ جديدة. وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكارٍ جديدةٍ ومفيدةٍ أو إيجاد

سلعةٍ أو خدمةٍ جديدةٍ أو طريقةٍ للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما:

أ- الإبداع الفني: الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة.
ب- الإبداع الإداري: الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة).

فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يفضي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علميةً أو عمليةً، وبناء عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري.

فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظرياتٌ ونماذج إداريةٍ تعالج قضايا إداريةً جديدةً أو تعتبر حلاً مبتكراً لقضايا وظواهر إداريةٍ معهودة.

والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إداريةٍ موقفيةٍ أو ظرفيةٍ، بمعنى أنه يخص المدير الذي كونه بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والإبتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤولياتٍ وصلاحياتٍ واسعة.

مقارنة بين إدارة الموارد البشرية بالأسلوب التقليدي وإدارتها بالمعرفة:

إنه لكي نستبين معنى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة علينا أن نستفيد من المقارنة التي عقدها د. السلمى وهي كالتالي^(٦):

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
(١) تهتم بعقل الإنسان ومعارفه.	(١) تهتم بالبناء المادي للإنسان.
(٢) تركز على الأداء الفكري والذهني.	(٢) تركز على الأداء الآلي للمهام.
(٣) تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة.	(٣) لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه.
(٤) تطبق مبدأ وتقنيات التمكين.	(٤) لا تطبق مفهوم "التمكين".
(٥) تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته.	(٥) تركز على العناصر المادية في محيط الأداء.
(٦) تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.	(٦) تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية.
(٧) تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.	(٧) تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية.
(٨) تعمل على تنمية العمل الجماعي.	(٨) تركز على قدرات الفرد.
	(٩) تنتهي إهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه.

مفهوم الإبداع المعرفي .

لكي يتكون ما يسمى الإبداع المعرفي فإن عناصر الموهبة والبراعة والمعرفة لا بد أن تكون حاضرة في الأساس ، وهي العوامل التي تجعل الريادي قادراً على أن يضيف موارد جديدة تعزز بها الثروة وتستطيع بها المنظمة أن تتفوق على غيرها، إذ أن الابتكار وتقديم الجديد وطرح الأفكار اللا تقليدية والمفيدة هو التحدي الأكبر الذي يدفع المنظمة قدماً نحو الأمام ويجعلها صاحبة حضورٍ لافت في دنيا المال والأعمال والمنظمات.

إن عملية الإبداع المعرفي هي التي لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة تكون ضمنية في الأساس أي كامنة في داخل عقول وقلوب أصحابها حيث تكونت من التجارب المتراكمة عبر السنين والأحداث ثم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة تنتشر وتسري

بين الموارد البشرية وتتم ممارستها على أرض الواقع فتخرج الأفكار الابتكارية إلى حيز الوجود في صورة منتجاتٍ وخدماتٍ جديدة.

ويجب -بالطبع- أن يكون هذا الإبداع مستمراً ومتواصلاً إذ أن التوقف عند سقفٍ معينٍ والاكتفاء بما وصلت إليه المنظمة يمنح الفرصة لتفوق الآخرين عليها وسحب البساط من تحت أقدامها.

والإبداع المعرفي لا يتحقق إلا من خلال قيادةٍ تؤمن بضرورة أن يشارك الأفراد طرح الأفكار لتجعل منها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وأن تسعى للتشجيع على تنميتها وبلورتها في شكل مشاريع وخططٍ ونماذجٍ ثم خروجها في شكل منتجاتٍ نهائية.

إن على هذه القيادة أن تفجر الطاقات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية على اختلاف قدراتها ومستوياتها ومسؤولياتها، وأن تحاول أن تجعل من كل فردٍ رائداً في مجاله، ولا يتأتى ذلك إلا بحسن توظيف الطاقات الإبداعية للأفراد، وما كان للأفكار أن تخرج إلى حيز الوجود إلا إذا نشأت حالةٌ من التعايش التام مع الفكرة أو الرسالة التي تطرحها المنظمة في الأساس فإذا ما انغمس فيها الفرد بكامل كيانه أبدع وابتكر وبادر وشارك، وظهرت الآراء، وتبلورت الأفكار، وتلاحمت الرؤى.

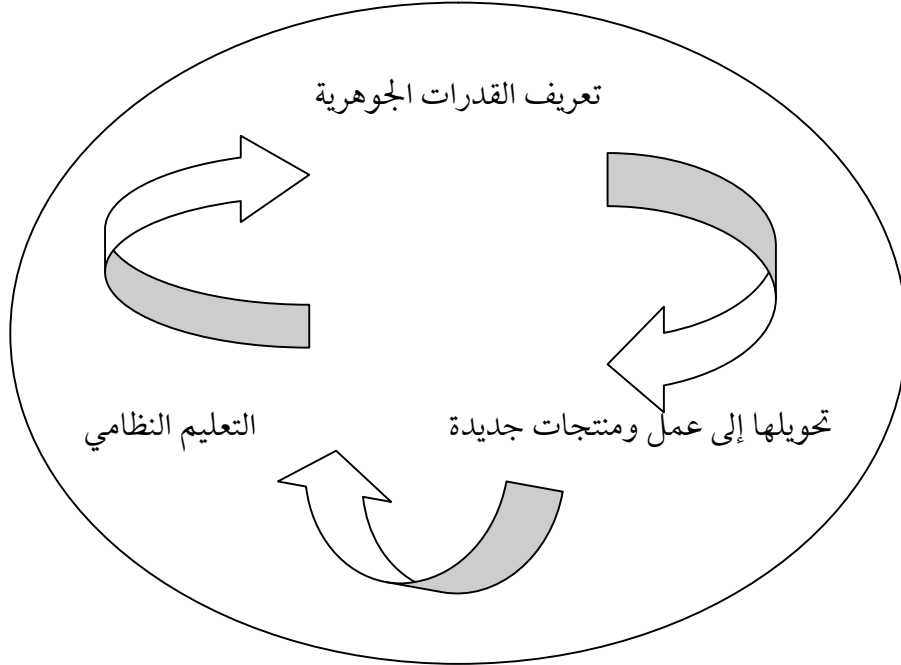
التفكير الإبداعي أو الابتكاري^(٧):

التفكير الإبداعي يولد المعرفة، وهو هبةٌ من الله ولكن يمكن للشخص أن يكتسبه. وهو قدرةٌ على التفكير أو التحليل لا يمتلكها الكثير من الناس بحيث أن طريقة معالجة دماغهم للمدخلات تختلف عن الأشخاص العاديين فيمكن مثلاً أن يستمع شخصان لنفس المعلومات فتمر في أذن أحدهما لتخرج من الأخرى وتعالج في دماغ الآخر ليتم الإضافة عليها والاستفادة منها في حل مشكلةٍ أو طرح منتجٍ جديد.

ويرى البعض أن الإبداع والابتكار مفهومان مختلفان فالإبداع هو توليد الفكرة أو تفتق الذهن عن فكرةٍ في لحظة ما تكون هي اللحظة الإبداعية، أما الابتكار فهو تجسيد الفكرة وإخراجها إلى الآخرين في صورة سلعة أو خدمة .

دورة القدرات الجوهرية^(٨) :

وهي الدورة التي توضح العلاقة بين القدرات الجوهرية بالمنظمة والمخرجات الابتكارية والدعم التعليمي المستمر ويوضحها الشكل التالي :



أي أن الموارد التنافسية للمنظمة تكمن في قدراتها الجوهرية التي يجب التعرف عليها وهذه القدرات هي : ما تتمتع به المنظمة من تكنولوجيا وعقول ومهارات، ويمكن قياسها بمقدار ما يصرف على التطوير والأبحاث.

وهذه القدرات الجوهرية لا تظهر قيمتها إلا إذا تحولت إلى أبداع وابتكار يظهر في صورة منتجات إبتكارية جديدة أو خدمات غير مسبوقه تميز المنظمة عن غيرها.

وفي ظل الإبتكار والتجديد فإن عملية التعليم لا تتوقف بل تبقى يقظة دائماً إذ أنها تدفع إلى مزيد من المعارف التي تغذي القدرات الجوهرية. ومن المهم الإشارة إلى أن المبدع ينطلق من فهم الأسباب أي أن يبحث عن إجابة للسؤال لماذا وليس السؤال كيف.

منابع الإبداع المعرفي^(٩) :

كثيراً ما يكون الإبداع أو الابتكار نتاج لحظة فجائية إلا أن أغلب الابتكارات تكون نتاجاً لبحوثٍ ودراساتٍ يدعمها موهبةٌ وذكاء. وهناك أربع حالاتٍ تقع ضمن البيئة الداخلية للمنظمة وثلاث حالاتٍ تقع ضمن المحيط الخارجي المتأثر بالبيئة الاجتماعية والفكرية وهي على النحو التالي :

الحالات الأربع التي توجد ضمن الشركة أو الصناعة هي :

١ - الحوادث غير المتوقعة: إذ تمثل الحوادث المفاجئة والفرص غير المتوقعة منبعاً ثرياً للإبداع والنجاح.

٢ - الخطأ الناجم عن التعارض بين فرضيات المهنة وحقائقها، ويتحقق الإبداع حال فهم حقيقة المهنة.

٣ - الحاجة أم الاختراع فالحاجة إلى توظيف عددٍ كبيرٍ من الشباب يخلق نوعاً من الابتكار في إيجاد الآلة المناسبة أو العمل المناسب لحل مشكلة البطالة مثلاً.

٤ - الصناعات وتغير السوق، فالتغيرات في بنية الصناعة تولد فرصاً جديدةً للإبداع والإبتكار في الوقت الذي يهمل فيه الصناع التقليديون الصناعات الأكثر نمواً في السوق. أما الحالات الناجمة عن البيئة الخارجية فهي :

١ - التغيرات السكانية: فإن الزيادة الحادة للسكان تدفع إلى ابتكار الأعمال والصناعات التي يناط بهم القيام بها أما النقص الحاد في العمالة مثلاً فإنه يدفع المفكرين إلى إيجاد حلولٍ تكنولوجيةٍ يستعاض بها عن قلة الموارد البشرية وهذا ما دفع اليابانيين إلى ابتكار الإنسان الآلي.

٢ - التغير في المفاهيم: إن التفسير المتباين للظواهر بين شخص وآخر يدفع إلى الابتكار والتجديد. إن ظهور أمراضٍ جديدةٍ في المجتمعات وتفسير أسبابها أدى إلى ظهور ابتكاراتٍ لأدويةٍ جديدةٍ وعلاجاتٍ لم تكن معروفةً من قبل.

٣ - المعارف الجديدة: ضرورة الوصول إلى معارف جديدة إذ أن المعارف الجديدة هي التي تصنع التاريخ وتجلب الشهرة والمال والنجاح وتقود المجتمعات إلى السمو والرفاهية.

وهذه كلها إنما خرجت إلى النور بناء على معرفة علمية واجتماعية وفنية كالحاسوب وصناعة الطيران وغيرها.

والخلاصة في ذلك أن الإدارة الناجحة هي المحرك الحقيقي لكل ما سبق وذلك إذا ما سعت إلى نشر المعرفة وفتحت النوافذ أمام الأفكار الجديدة وأنفقت على أبحاث التطوير وكانت شجاعة في أخذ المبادرات و المخاطر.

مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها^(١٠):

(١) مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

(٢) تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

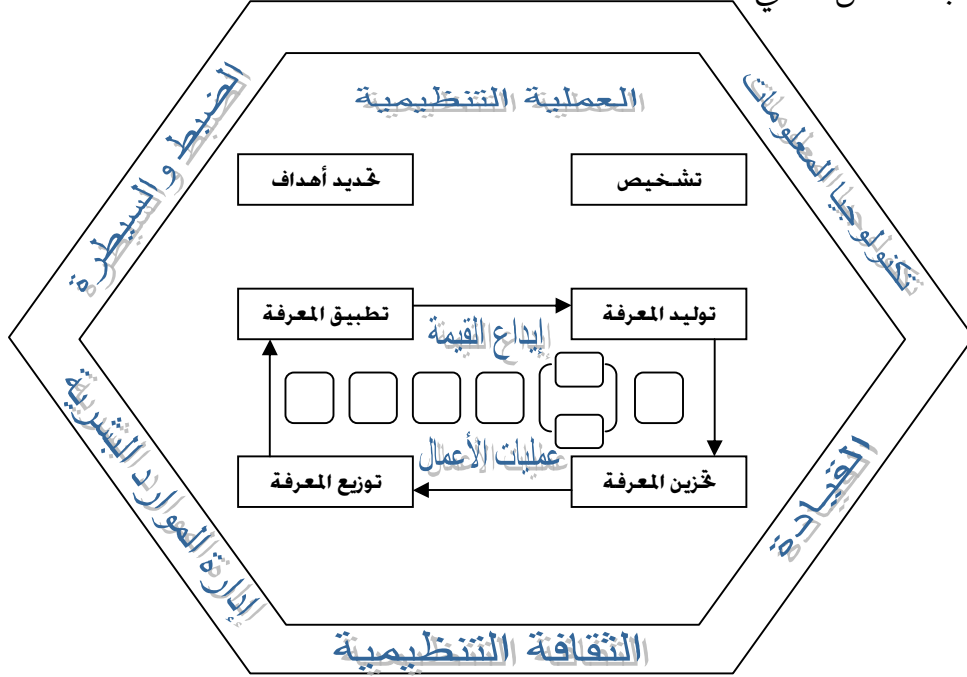
(٣) تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها **Gaps and Bottleneck** وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

(٤) توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.

(٥) حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

(٦) قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

عملية إدارة المعرفة⁽¹⁾؛ وهي التي يقوم عليها صناع أو عمال المعرفة وقد قدم مدخل fraunhofer berlin تصوراً لجوهر عملية إدارة المعرفة والبيئة المحيطة بها حسب الشكل التالي:



وفيما يلي شرح للشكل السابق:

- ١- تشخيص المعرفة: ويقصد بها تحديد المعرفة الحرجة بالنسبة للمنظمة أي تحديد المعارف التي تحتل الأهمية الأعلى لدى المنظمة، وكذلك تحديد العناصر البشرية التي تمتلك الإحاطة المعرفية بها ويستعان في فيما يسمى ذلك بخريطة المعرفة.
- ٢- تحديد أهداف المعرفة: أي التحديد الواضح للأهداف المطلوبة من إدارة المعرفة التي تم تشخيصها والعمل على ربطها بأعمال وأهداف المنظمة.
- ٣- توليد المعرفة: وذلك من خلال التعلم والاكساب من المعرفة الخارجية ومن البيئة الداخلية، وتوفير وسائل وتقنيات جلب المعرفة واستقطاب أهل المعرفة.
- ٤- تخزين المعرفة: سواء في صورة قواعد بيانات أو تقارير أو في عقول العاملين.
- ٥- توزيع المعرفة: وذلك من خلال فرص العمل وتوفير الوسائل والتقنيات التي تساعد على نشر المعرفة أو تحقيق التبادل المعرفي خاصة فيما يخص تبادل المعرفة الكامنة

لدى الموارد البشرية المتاحة. إن الاستخدام لهذه الوسائل في إدارة المعرفة من شأنه أن يخلق موارد بشرية أكثر معرفة بأعمال المنظمة مع ضرورة التخطيط المناسب.

٦- تطبيق المعرفة: لكي يحدث التغيير المطلوب كما ذكرنا فلا بد من أن تتحول المعرفة إلى واقع ملموس مطبق على الأرض وهذه المسألة يقوم عليها أناس مؤهلون يتصفون بصفات قيادية في إدارة المعرفة. هذه الصفات هي:

أ- القدرة على تدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية الصحيحة والهادفة بما يتفق وتوجهات وأهداف المنظمة وذلك من خلال رؤية واضحة لكيفية إدارة المعرفة ومدى أهميتها

ب- العمل على نشر المعرفة بشكل فعال بدءاً من الإدارة المركزية ذاتها ثم المستويات الأدنى فالأدنى.

ج- عدم التوقف والإستمراية الدائمة في جلب المعرفة والعمل على أن تقوم فرق العمل على تطبيقها والإستفادة منها.

د- تشجيع العاملين على التحرك المعلوماتي وتوليد المعرفة.

هـ- تيسير سبل العمل للأفراد من خلال توفير الموارد.

و- قيادة المنظمة من خلال ثقافتها ورسالتها المنوطة بها.

ز- التحضير المستمر للمتميزين بالمكافآت المجزية ويقصد بالمتميزين أبطال المعرفة وصناعها وهم الذين يجيدون استخدام التكنولوجيا بما يرفع مستوى الكفاية الإنتاجية أو يضيفون قيمة لمنتجات المؤسسة، أو يستخدمون عقلهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة وكذلك الانفتاح العقلي لنشر روح الإبداع والابتكار.

ح- المشاركة في صيانة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

ط- الإصرار على فكرة نجاح المعرفة في إدارة الموارد البشرية، حتى لو بدت فكرة مكلفة وغير مجدية.

ي- استخدام الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.

نصائح حول تطبيق المعرفة:

نظراً لأهمية هذه النقطة فإننا نعود لنقول أن المعرفة شيء والتطبيق أو الفعل شيء آخر بل هو كل شيء، ومن هنا فإن الشركات البارعة هي التي تستحدث السبل والوسائل لزيادة المعرفة الداخلية القابلة للتطبيق.

إن الملاحظ أن الدورات التدريبية والأبحاث والمقالات لا تؤتي ثماراً وافرة في التغيير إذ أن الهدف البعيد ليس هو زيادة المعارف لدى الناس بقدر ما هو تحويل هذه المعارف إلى عمل.

في هذا الإطار نرى أنه من المفيد أن يلتفت إلى النصائح الثمانية التي أسداها الأستاذان جيفري فايفر وروبرت ساتون في كتابهما الفجوة بين المعرفة والممارسة وهي^(١٢).

النصيحة الأولى: عليك أن تدرك أن معرفة (سبب) القيام بشيء ما، دائماً ما يكون أكثر أهمية من معرفة (كيفية) القيام به.

إن معرفة ما ينبغي القيام به هو أمر أقل أهمية من معرفة سبب القيام به، وبعبارة أخرى: قبل أن تناقش تفاصيل مهمة، إصرف بعض الوقت في فهم فلسفة أهمية القيام بهذه المهمة.

النصيحة الثانية: تجنب الوقوع في شرك (الحديث المنمق) فالأفعال أهم من الخطط أساليب العرض والتاريخ. فعندما يصبح الكلام بديلاً عن الفعل، تنشأ المشكلات، وتتسع الفجوة بين المعرفة والعمل، ولن يغنيك ظهورك بمظهر الذكي البارع أبداً عن ضرورة قيامك بعمل ذكي بارع.

النصيحة الثالثة: تحصل على المعرفة عن طريق القيام بالعمل وأيضاً بتعليم الآخرين كيف يمكنهم القيام بذلك. فالخبرة العملية هي أفضل معلم تستطيع الحصول عليه، فالناس الذين يتعلمون من خلال العمل بدلاً من السمع أو القراءة، يحصلون على مستوى معرفي أعمق، ويفهمون الموضوع بتفصيل أكبر، وستكون الفجوة بين ما يعرفونه وما يقومون به ضيقة جداً، وقد لا تكون هناك فجوة على الإطلاق.

النصيحة الرابعة: الأخطاء هي جزء من الممارسة يتعذر اجتنابه، ولا بد أن يتمتع المرء بقدرة كبيرة على احتمال الوقوع في أخطاءٍ جديدة. فإنه لبناء ثقافة الشركة التي تمجد الفعل، سوف تسير الأمور بشكل خاطيء من آن لآخر، وسوف يكون للطريقة التي يتم التعامل بها مع هذه الأخطاء تأثير رئيسي على ما إذا كانت الفجوة بين المعرفة والممارسة ستتسع أم ستضيق مع الوقت.

النصيحة الخامسة: يوسع الخوف الفجوة بين المعرفة والعمل، ولذلك تخلص من الخوف حتى تستطيع سد الفجوة. إن محاولة إدارة منظمة بإتباع الخوف، هي محاولة غير مثمرة، فقد تكون قادراً على تحقيق بعض الأرباح على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل ستنشأ بيئة من إنعدام الثقة، تؤدي إلى إلحاق الضرر بالعمل.

النصيحة السادسة: المنافسة الداخلية هدامة، إحمل الجميع على منافسة الشركات المنافسة، وليس منافسة بعضهم البعض.

دائماً ما يكون تحويل المعرفة إلى فعل أسهل في المنظمة التي يعمل فيها الجميع متعاونين معاً، بدلاً من التنافس فيما بينهم، وبدلاً من التركيز على المسابقات الداخلية، إحمل الجميع على الإتحاد مع بعضهم البعض ليعملوا على إلحاق الهزيمة بالمنافسين في السوق.

النصيحة السابعة: قم بقياس وتنظيم الأمور الهامة فقط، أي كل ما من شأنه ترجمة المعرفة إلى فعل. أي لا بد على أي منظمة تركيز على زيادة حجم المعرفة المحولة إلى أفعال، أن تضع المقاييس المناسبة لكي تعكس الفجوة بين المعرفة والممارسة، وتأثير الإجراءات المتخذة بشأن حجم تلك الفجوة.

النصيحة الثامنة: يقوم القائد دائماً بتنظيم سرعة خطوات سد الفجوة بين المعرفة والممارسة.

إن كل ما يقوم به القائد يرمز للمنطقة بكاملها، ويصرف القادة الأكفاء أغلب وقتهم ومعظم مواردهم في العمل وفق ما لديهم من علم ومعرفة.

أدوار مدير المعرفة^(١٣) :

- ١- وكيل تغيير: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.
- ٢- محقق: يعمل على تشخيص المشكلات وتحديد ما هي الحلول اللازمة لها.
- ٣- ضابط ارتباط: يربط بين توقعات العاملين وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.
- ٤- المستمع والمصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.
- ٥- سياسي: قادرٌ على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها.

الآثار الاقتصادية المتوقعة لهيمنة المعرفة على الموارد البشرية.

في حديثه عن الدول التي تطورت أو في طريقها إلى تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة أشار بيتر دركر (Peter Darcker) إلى إنه بحلول علم ٢٠٣٠م سوف يكون ٤٠٪ من القوى العاملة (عاملين) يتمتعون بالمعرفة^(١٤).

ويخلص ريتشارد جودي إلى تحديد الصفات الرئيسية للاقتصاد المبني على المعرفة في القرن الحادي والعشرين على النحو التالي^(١٥):

§ نصيب مرتفع ومتصاعد لمنتجات الصناعات الكثيفة المعرفة في الناتج القومي الإجمالي، بمعنى الصناعات التي تكون فيها كمية ونوعية الملكية الفكرية للشركة مهمة جداً بالنسبة إلى النجاح التنافسي. وتشمل أيضاً الخدمات المالية والتجارية والصحية والتعليمية.

§ يكون "المحتوى المعرفي" للسلع والخدمات اليومية مرتفعاً ومتصاعداً.

§ مستويات مرتفعة من البحث والتطوير على كل المستويات، الحكومة والجامعات وعالم الشركات.

§ خطوٌ سريع للإبداع التقني تصاحبه ضغوط ملحة على الشركات لكي تبتدع أو تخسر وضعها التنافسي.

§ انخفاض أعمار كل من المنتجات والخدمات ، بمعنى تقليص الفترة الزمنية بين الوقت الذي تصمم فيه المنتجات والخدمات أو يتم تصورها والوقت الذي تصبح فيه عتيقة ويتم استبدالها.

§ المنافسة الشديدة في الأسواق حيث يكون كل من البائعين والمشتريين مطلعين جيداً عن طريق الإنترنت ووسائل الاتصالات الأخرى.

§ ضرورة كبرى للاستجابة السريعة ، وقابلية التكيف مع احتياجات المستهلك الدائمة التغير وظروف السوق الأخرى. وتنبع من هنا الحاجة إلى معرفة هذه التغيرات ، والتنبؤ بها قبل بدء المنافسة.

§ قدرة مرتفعة على تحمل المجازفة وسط الأعمال التجارية والأفراد يلزمها قدرٌ مرتفعٌ من النشاط في مجال المشاريع التجارية.

§ مستويات عالية من " التدمير الخلاق " تكون فيه التقنيات الراسخة (والشركات التي تقوم عليها) مهددة على الدوام بقادمين جدد من داخل وخارج الصناعات التي تسود فيها هذه التقنيات ، كما تم تعريفها سابقاً.

§ المزيد والمزيد من "الغزلان" بمعنى شركات تكونت حديثاً وأخذت تنمو سريعاً بناءً على ملكية فكرية جديدة أو متحولة.

§ مستويات عالية من التعليم والمهارات وسط قطاعات عريضة من السكان والقوى العاملة.

§ يتم العمل عن طريق المزيد والمزيد من الفرق التي تتكون من أفراد يعملون بالتعاون لجمع مواهبهم المختلفة من أجل تحقيق هدف مشترك.

§ ضغط متواصل على الأفراد لرفع مهارتهم ومستوى قواعدهم المعرفية حتى يتسنى لهم البقاء في وظائفهم والحصول على أجور جيدة والتمتع بالحركة المهنية.

§ مستويات عالية من دخول الحواسيب والاتصالات والإنترنت وأشكال تقنية المعلومات الأخرى إلى المنازل والمدارس وأماكن العمل.

أخلاصت

يعتبر الفرد المنتج للمعرفة قيمة كبرى وقوة هائلة يقوم عليها اقتصاد الدول العظمى التي تسعى إلى السبق والعلو والتقدم ، وهذا ما يدعو الفرد إلى تزويد نفسه بالمعرفة الإيجابية القائمة على معطياتٍ صحيحة ، ويدعو كذلك المنظمات والهيئات والشركات إلى إعادة تنظيم الثروة الفكرية أو رأس المال الفكري لدى المورد البشري.

فالمعرفة مصدر ثروةٍ وميزةٍ تنافسية.

والمعرفة المتطورة والمواكبة للأحداث تبدو أمراً ضرورياً لإفراز ابتكاراتٍ وإبداعات.

من هنا جاء الصراع العالمي على أصحاب المذاهب والأفكار والمعرفة المتقدمة.

والأمر الذي يجب التنبيه إليه أن المعرفة وحدها لا تكفي إذ لا بد من تنظيمها على

النحو الصحيح الفعال الذي يحقق مصالح المنظمات ويساعدها على تحقيق أهدافها.

ولكي يخرج العاملون ما لديهم من معارف كامنةٍ إلى حيز النور فإن هذا يتطلب

مهارات قياديةٍ تستطيع أن تستنفر العقول والمواهب ، وتهيئ جواً معيناً على الإبداع وخلق

الأفكار ، وذلك بتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات بما يحقق مصالح الفرد والمنظمة.

كما أن على هذه القيادة أن تحسن نشر المعرفة على نطاقٍ واسعٍ لتصبح المعرفة جزءاً

من الذاكرة الجمعية للمنظمة كي يمكن تحويلها إلى واقعٍ مشاهدٍ متكررٍ لا ينسى بمرور الوقت.

ويبقى التدريب أحد أهم العوامل في اكتساب المعرفة وتطويرها ثم تطبيقها عملياً.

والخلاصة أن رأس المال البشري هو أساس تقدم المجتمعات وخلق ثروة اقتصادية لها

إذ أننا نرى دولاً تفتقر إلى الثروة المادية المباشرة كالبتروول وخلافه إلا إنها استطاعت بتطوير

المورد البشري واستقطابه واستنفار طاقاته أن تتبوأ مكاناً عالياً بين الأمم.

المصادر

- ١- د. على السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، يمكن الإطلاع عليه في www.alislami.org/files/2000ppt ص ١٥.
- ٢- د. عادل الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، يمكن الإطلاع عليها في ورقة عملٍ بحثيةٍ مقدمةٍ لندوةٍ علميةٍ. يمكن الإطلاع عليها في www.arabian.net/arabic/5nadweh/privot_3/knowledge_management.htm
- ٣- كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة إصدارات ليجييت القاهرة ٢٠٠٢م.
- ٤- د. عبد الستار العلي وآخرين، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ٢٠٠٦م ص ٣٤٣.
- ٥- قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، يمكن الإطلاع عليه في مجلة علوم إنسانية بالموقع Klab_dz@yahoo.fr
- ٦- أ.د / على السلمي، مرجع سابق، ص ٣٣.
- ٧- مقال لمهند السبيعي، مقدمه إلى إدارة المعرفة يمكن الاطلاع عليه في www.scribd.com/doc/954053
- ٨- بتصرف د. عبد الستار العلي وآخرين، مصدر سابق ص ٣٤٥ - ٣٤٦.
- ٩- بتصرف د. عبد الستار العلي وآخرين، مرجع سابق ص ٣٤٦ - ٣٤٨ نقلاً عن Albrechts(2000). Your Biggest Assesst in your force www.ebscohost.24/11/2003
- ١٠- د. أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية: ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية غرفة تجارة وصناعة عمان ٥ - ٦ مايو ٢٠٠٧م.
- ١١- بتصرف د. عبد الستار العلي وآخرين، مرجع سابق، ص ٣٤٨ - ٣٥١.
- ١٢- جيفري فايفر وروبرت ساتون، الفجوة بين المعرفة والممارسة، يمكن الإطلاع عليه في www.alkhulasah.com.
- ١٣- د. عبد الستار العلي وآخرين، مرجع سابق، ص ٣٥٧.
- 14) Peter Drucker, the next society, the Economist, Nov. 2001.
- (١٥) ريتشارد جودي، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبنى على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى ٢٠٠٤م، ص ١٦٥ - ١٦٦.