

## المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

يزداد دور المعرفة في توفير فرص النجاح للمؤسسات الاقتصادية. حيث يساهم في تحويل أنشطتها إلى الاقتصاد العالمي الحديث، والذي يعرف حالياً باقتصاد المعرفة. إذ يتميز هذا الأخير بالاعتماد على رأس المال الفكري والمعرفة الحديثة والاعتماد في خلق قدرات تنافسية على الإمكانيات البشرية، عوض عوامل الإنتاج التقليدية. ضف لذلك المساهمة في إحداث التغيير الجذري داخل المجتمع، بالتحول نحو المجتمعات المعرفية، التي تتكيف فيها المؤسسة مع بيئتها بشكل سريع وفعال.

**1. نشأة وتطور إدارة المعرفة:** ارتبط ظهور المعرفة بظهور الإنسان، وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته بتعامله مع الطبيعة وسعيه لتكييفها وفقاً لرغباته. تجسدت أولى مظاهر المعرفة الحديثة في مجال إدارة الأعمال بظهور أفكار مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية والعلاقات الإنسانية...إلخ. حيث ساهمت كل تلك المدراس في تشكيل الأساس واللبنة الأولى للمعرفة. غير أنه مع التطورات الفكرية الحديثة في المجال الإداري، بظهور إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية والإيزو، بدأت ملامح اقتصاد المعرفة في التشكل، خصوصاً مع ظهور إعادة الهندسة وازدياد الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات. حيث ساهم ذلك في خلق تراكم معرفي ضخم، رافقه حدوث تطورات كبيرة في أجهزة تخزين ونقل البيانات إلكترونياً. والتي استخدمت من قبل المؤسسات، وتوسع الاعتماد عليها من قبل جميع أفراد المجتمعات. الأمر الذي رسخ بشدة الاعتماد على الشبكات المعلوماتية، وساهم في انتشار المعرفة وتحول الاقتصاديات من اقتصاديات عادية أو تقليدية إلى اقتصاديات المعرفة.

**2. مفهوم المعرفة:** مؤسس مصطلح إدارة المعرفة هو كارل إيريك سفيبي Karl Erik Sveiby، حيث لاحظ فجوة مالية بسيطة، تمثلت في مبلغ صحيفة كانت الشركة التي يشتغل فيها في مجال المحاسبة والمالية تبيعها. الأمر الذي دفعه لمراجعة السجلات، ليكتشف بعدها عدم تسجيل الأداء الضعيف والغير مقبول للكثير من الأفراد بالشركة. الأمر الذي دفعه للاهتمام بإدارة الأصول غير الملموسة للمؤسسة، كبراءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية. المعرفة عبارة عن مجموعة كبيرة من المعلومات التي تقدم في سياق محدد، بحيث تساعد على الفهم الجيد واتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة. ويمكننا التمييز بين نوعين رئيسيين للمعرفة، هما:

**أ. المعرفة الصريحة:** وتتمثل في مختلف الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق والسجلات وباقي الوسائل، سواء كانت إلكترونية أو مكتوبة.

**ب. المعرفة الضمنية:** وتتمثل في المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها في مختلف المجالات والتخصصات.

إدارة المعرفة عبارة عن الجهد المنظم المبذول للحصول على المعرفة بمختلف أشكالها ومن مختلف مصادرها. ثم القيام بتخزينها ثم استعمالها، أي دمجها في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بإنتاج مختلف السلع والخدمات بالمؤسسة. حيث يمثل العنصر البشري ما نسبته 80% من المعرفة، ضف إليها النسبة الباقية كالبنية التحتية الضرورية لممارسة أنشطة إدارة المعرفة ومختلف الوسائط الحاضنة لها.

بذلك فإن إدارة المعرفة عبارة عن عملية تساعد إدارة المؤسسة على تعريف واختيار وتنظيم وبت ونقل الخبرة المكتسبة والمعلومات الهامة، والتي تعد بمثابة ذاكرة المؤسسة، وهي في الغالب موجودة بها بصورة غير منظمة وغير مهيكلة. تؤدي عملية إنشاء وهيكلية المعرفة بالمؤسسة إلى حل مختلف المشاكل المواجهة بصورة أكثر دقة وفعالية وفي وقت قياسي مهما كانت مستويات تعقدها، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات أكثر رشادة. يمكن تعريفها أيضا بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأنشطة والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها الأفراد بالمؤسسة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة، لكي تنعكس على المؤسسة ككل والتي تكتسب قدرات عالية على المنافسة خلال المدى البعيد.

**3. مبررات وأسباب التوجه نحو إدارة المعرفة:** توجد العديد من المبررات التي ساهمت في توجه مختلف المؤسسات نحو إدارة المعرفة واهتمامها بهذا المجال، يمكننا ذكرها في الآتي:

- أ. **ارتفاع مستويات تعقد مجال إدارة الأعمال:** كنتيجة حتمية لتعقد بيئة عمل المؤسسات وعدم استقرارها، ارتفعت كثيرا مستويات تعقد مجال إدارة المؤسسات. حيث أصبحت إدارة هذه الأخيرة مجبرة على تقديم منتجات وخدمات مطورة ومبتكرة باستمرار، حتى تضمن بقائها في الأسواق وتتفوق على شراسة المنافسة بها.
- ب. **تغير الأسواق بوتيرة جد سريعة:** ازدادت حاليا وتيرة تغير أذواق المستهلكين والأسواق بوتيرة جد متسارعة، كنتيجة حتمية للقيمة الاستعمالية المرتفعة التي أصبح الزبائن يطلبونها من المؤسسة، والفائض الاستهلاكي المرتفع الذي يرغبون في الحصول عليه.
- ج. **ضرورة تميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للزبائن وللمتطلبات الأسواق:** وذلك لضمان عدم تفوق المنافسين على المؤسسة في تلبية رغبات المستهلكين، بالإضافة لضمان عدم تغيير المستهلكين لرغباتهم المتجسدة في شكل منتجات وخدمات مطورة أو مبتكرة.
- د. **قصور خبرة الأفراد ومستويات تعلمهم:** وذلك بسبب محدودية تفكيرهم وتحليلهم وجمعهم للبيانات، ثم تحويلها لمعلومات مفيدة في اتخاذ مختلف القرارات.

**4. أهداف إدارة المعرفة:** تهدف الجهات القائمة على ترسيخ مبادئ إدارة المعرفة داخل الدولة لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف نذكرها في الآتي:

- أ. العمل على زيادة عدد الأفراد المستخدمين لأجهزة الكمبيوتر والألواح الحاسوبية والهواتف الذكية والإنترنت.
- ب. خلق بيئة تنظيمية داخلية تشجع الأفراد بالمؤسسة على المشاركة في إنشاء المعرفة والاعتماد عليها في عملية التسيير.
- ج. محاولة التأكد من فعالية التقنيات المستخدمة بالمؤسسة، والعمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- د. العمل على توفير إمكانيات للتعلم وخلق ثقافة المعرفة بالاعتماد على الذكاء البشري.

هـ. تحديد المعرفة الضرورية اللازمة للمؤسسة والمرتبطة بطبيعة أنشطتها، وتحديد طرق الحصول عليها وكيفية حمايتها.

و. خلق آليات للحصول على المعرفة الضرورية، والقيام بتخزينها وإعادة استعمالها.

### 5. مصادر المعرفة: تتمثل أهم المصادر الرئيسية للمعرفة في:

أ. البيانات والمعلومات: وتتمثل في مختلف البيانات والمعلومات المتوفرة في المخازن الإلكترونية والغير إلكترونية للمؤسسة. وهي متعلقة في الغالب بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، والمجالات التي ترتبط بهما.

ب. رأس المال الفكري: ويتمثل أساسا في براءات الاختراع وحقوق النشر. ويضم أيضا مختلف الأفكار ونتائج الأبحاث ومختلف العمليات التطويرية التي لا تزال في الأرشيف، أي أن المؤسسة لم تتمكن بعد من الاستفادة منها، غير أنه وفي المستقبل يمكن أن تتحول لمصدر هام للابتكار والتطوير.

ج. الخبرة: وتضم خبرات الأفراد بالمؤسسة ومعرفتهم في أداء مختلف المهام والأنشطة بكفاءة وفعالية. حيث نجد أن المؤسسات الاقتصادية التي لا تعاني من تسرب لليد العاملة تمتلك حجم مرتفع من المعرفة، بشرط أن تتقن إدارتها.

ما يمكن قوله هنا، أن تلك المصادر يمكن أن تتجسد في الأشكال التالية: المؤتمرات والملتقيات العلمية المتخصصة، ورشات العمل، الخبراء، الدوريات، المنشورات، البريد الإلكتروني، التعلم الفردي...إلخ

### 6. مراحل وخطوات إدارة المعرفة: تمر عملية إدارة المعرفة بمجموعة من المراحل والخطوات هي:

أ. اكتساب المعرفة: المقصود باكتساب المعرفة هو الحصول عليها من مصادرها المختلفة، من الخبراء والمتخصصين والزبائن والمنافسين وقواعد البيانات وأرشيف المؤسسة...إلخ.

ب. نقل المعرفة: يتم نقل المعرفة بالاعتماد على مجموعة من الآليات الرسمية والغير الرسمية. تتمثل الأساليب الرسمية في التقارير والمراسلات والمؤتمرات المتخصصة والدوريات والمنشورات والمحادثات الصوتية وبرامج التدريب والتعلم من خلال توجيهات المسؤول المباشر. أما الأساليب غير الرسمية فتتمثل في تغيير الوظيفة داخل أو خارج المؤسسة، والعلاقات الشخصية التي تربط الأفراد وفرق العمل المختلفة.

ج. تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تنقيتها وتنظيمها وتخزينها بالاعتماد على مختلف الأجهزة الحاسوبية المتوفرة، وطرق التخزين التقليدية، كالملفات الورقة وأجهزة التسجيل (الصوت والفيديو)

د. تطبيق المعرفة: تطبيق المعرفة هو الهدف الرئيسي من أي عملية لإدارة المعرفة. حيث يتطلب ذلك ضرورة تنظيم المعرفة، من خلال تصنيفها وفهرستها وتبويبها. ثم استرجاع المعرفة، من خلال تمكين الأفراد من الوصول إليها وخلال زمن قصير. ثم جعل المعرفة جاهزة للاستخدام.