

إدارة المعرفة

بين خبرات الممارسين وحكم القادة المرموقين

عرض وتقديم

د. هاشم فرحات - د. عبد الله المقرن

قسم علم المعلومات - جامعة الملك سعود

الحمد لله رب العالمين، ونُصَلِّي ونُسَلِّم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين؛

وبعد:

فمن منطلق قناعتنا بأهمية الإحاطة الجارية المسبقة بجهود الإنتاج الفكري، والأعمال العلمية بعامة، ودور هذه الإحاطة في تيسير السبل أمام الباحثين والمهتمين، للبحث عن هذه الأعمال والوصول إليها، ثم في تهيئة عقل القارئ ونفسيته للإبحار بين صفحات مثل هذه الأعمال، والغوص في أعماقها عن وعي بدروبها، وبالشكل الذي يدعم مساعيه للإفادة والاستفادة منها، نسعى في الصفحات الآتية إلى تقديم عمل علمي^(١) يتصل بمجال مهم، ويحظى باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل القطاعات المهنية والأكاديمية والبحثية، وهو مجال «إدارة المعرفة».

وقبل التعريف بمحتوى هذا العمل، نرى أن من المناسب الوقوف عند بعض الأبعاد المرتبطة بالمجال نفسه، وبالمصطلحات المعبرة عنه. ولعل أول هذه المصطلحات وأشملها من حيث تداوله في كل تلك القطاعات وبين المهتمين، هو مصطلح «إدارة المعرفة» (Knowledge Management). فإذا كان هذا المصطلح مركبًا من حيث بنيته اللغوية، فهو معقد من حيث دلالاته الاصطلاحية، إذ يجمع بين مصطلحين يُعبّران

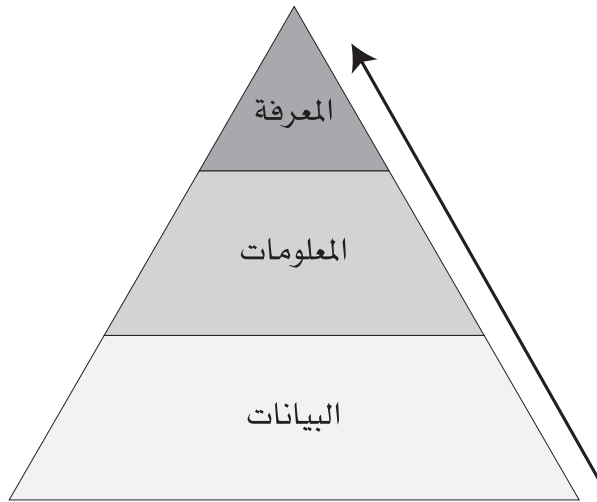
عن مجالين كبيرين لكلٍّ منهما أبعاده المترامية الأطراف، وآفاقه الواسعة؛ فلدينا «الإدارة» من جهة، و«المعرفة» من جهة أخرى. ويلحظ المتتبع والمعنيُّ بهذين المجالين كثرة تلك الاجتهادات في تعريفهما وتحديد أبعادهما، حتى بات من الصعوبة بمكان الوصول إلى نقطة مشتركة تتلاقى عندها الأفهام وتجتمع عندها الاهتمامات.

فبالنسبة للمصطلح الأول «الإدارة»، يحفل الإنتاج الفكري المتخصص بعددٍ كبير من التعريفات لهذا المصطلح، يرجع أقدمها إلى بدايات القرن العشرين الميلادي، عندما عرّفها تيلور في سياق بعض الأعمال العلمية التي نُشرت في عام (١٩١١م). كما لا تفتأ تجد متحدثاً أو متكلماً يُعرّف هذا المصطلح، وبما يعكس وجهة نظره الشخصية التي عادةً ما تتطرق إما من خبرة عملية، وإما من مطالعة نظرية لما كتبه المتخصصون. ويمكن للمهتمين أن يتلمّسوا هذه الأطروحات والاجتهادات في المصادر المتخصصة، غير أننا نرى على سبيل التبسيط أن الإدارة هي: «الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الأساليب والأنشطة والإجراءات ومعايير الأداء التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة أيّاً كان نوعها ومجال اهتمامها، وأيّاً كانت طبيعة تلك المؤسسة، ربحية أو خدمية».

وبالنسبة للكلمة الثانية، نعني «المعرفة» (Knowledge)، فهي لا تقلُّ عموميةً ولا تداولاً وشيوعاً عن المصطلح الأول، بل باتت محل تداول وشيوع واسع بين جميع الكتاب والمثقفين والباحثين، بل تزداد دائرة اضطراب الأفهام حول هذا المصطلح، لأنه يتقاطع مع مصطلحين آخرين مرتبطين به، وهذا - على أي حال - شأن أي مصطلح يرتبط بكل أعمال العقل وإبداعات الذهن، والمصطلحان المرتبط بهما هذا المصطلح الثاني هما: البيانات والمعلومات. وعليه؛ يكون لدينا مصطلحات ثلاثة تُشكّل ما يُعرّف في الإنتاج الفكري بـ«هرم المعرفة» (Knowledge Pyramid)، وبصرف النظر عن دلالة كل مصطلح من هذين المصطلحين المرتبطين، فإنّ فهم طبيعة الفروق بين هذه

المصطلحات الثلاثة يُعدُّ أمرًا ضروريًا، وبخاصة عند تبني مشروع لإدارة المعرفة في سياق مؤسسة أو منظمةٍ ما، فالمعرفة ليست بيانات أو معلومات. ويمكن التمييز بينها باعتبارها هرمًا متدرجًا تراكميًا تفاعليًا، فكل عنصر فيه يتكامل مع العنصر الذي يسبقه، ويؤسس للعنصر الذي يتبعه، للوصول إلى المستوى الأعلى من هذا الهرم. كما يُصوّر ذلك الشكل المبسط الآتي، إذ تقع البيانات في المستوى الأول من الهرم، ثم المعلومات في المستوى الثاني، ثم المعرفة في المستوى الثالث من هذا الهرم.

شكل مبسط لهرم المعرفة



ولعل ما يعيننا في هذا السياق هو المستوى الأعلى من الهرم المعرفي، مستوى «المعرفة». وهي في أبسط تعريفاتها تُمثّل ناتج تحليل المعلومات والربط بينها واستخلاص النتائج منها، ثم تمحيصها واختبارها لنصل إلى الحقائق، ثم تمتزج الخبرات العملية والمهنية للشخص مع إمكانياته ومهاراته العقلية، لتصبح معرفةً راسخةً إن صح التعبير.

والمعرفة -بشقيها: الصريح الذي يتجسد فيما يُعرف بمصادر المعلومات أو الوثائق والأوعية المادية (التقليدية منها والرقمية)، والضمني الذي يكمن في أذهان البشر

وتستوعبه عقولهم- تُعدُّ هي الجانب الذي يُعَوَّل عليه اليوم في ساحات العمل وبين أركان المؤسسات والمنظمات بمشاربها وأشكالها ومستوياتها وأهدافها كافة، وباتت المعرفة هي المورد المعرفي التنافسي لتلك المؤسسات، بل هي في حقيقتها -ومن وجهة نظرنا- مورد الموارد الذي بدونه لا يمكن استثمار الموارد الأخرى، كما باتت المعرفة بمنزلة رأس المال الفكري الذي تحرص المؤسسات الواعية بقيمته وأهميته على تملكه وتنميته واستثماره الاستثمار الأمثل.

ومن خلال متابعتنا للإنتاج الفكري بعامة، وعلى المستوى العملي، وبخاصة في سياق توافر إمكانيات الوصول إلى المعرفة من مواطنها الأصلية، نلمس أن ثمة بوناً كبيراً بين مصادر الحصول على المعرفة الصريحة والوصول إليها من جهة، والمعرفة الضمنية من جهة أخرى، كما أن هناك بوناً كبيراً بين الحجم المقدَّر لكل منهما، إذ تُشير تقديرات كثيرة إلى أن ما يُتاح لنا من معارف، يغلب عليه أنه يتجسد في معرفة صريحة، في حين أن المعرفة الضمنية تُشكِّل الحجم الأكبر منه وهو الجزء الخفي، وبما يقدر بنحو (٩٠٪) من الحجم الكلي للمعرفة البشرية. وقد شبَّه كثيرون ذلك بكتلة الثلج التي لا يظهر منها سوى (١٠٪) تقريباً، ويختفي باقي حجمها تحت سطح ماء البحر. كما يصور ذلك هذا الشكل المبسط.

Tacit Knowledge

Explicit Knowledge

- Declarative information
- Rules & procedures

Tacit Knowledge

- Pattern recognition
- Perceptual discrimination
- Judging typicality
- Mental models
- Mindsets

ونحن على يقين بأن قناعة المؤسسات والمنظمات بقيمة المعارف - وبخاصة الضمنية منها-، وتقديرها لدورها التنافسي بوصفها رأس مال أو أصلاً من الأصول التي تشملها؛ هو ما دعاها إلى الاهتمام بإدارتها واستثمارها، وبهذا بزغت شمس الجهود والأنشطة بل المبادرات التي تتبنى رعايتها وإدارتها؛ ومن ثم ظهر مصطلح «إدارة المعرفة». لكن ما المقصود بإدارة المعرفة، وهو المصطلح الذي جمع بين المصطلحين كبيرَي الدلالة على النحو الذي أشرنا إليه في الفقرات السابقة: «الإدارة» و«المعرفة»؟

من المنطقي أن يكون هذا المصطلح المركب من مصطلحين عامي الدلالة واسعي الأبعاد هو كذلك متأثراً بتلك العمومية وسعة الدلالة، بل عدم وضوحها في كثير من الأحيان. وقد تجلّى ذلك في كثرة الجهود التي حاولت تقديم تعريفات محددة لهذا المصطلح، التي يمكن القول بأنها بلغت مئات التعريفات، دون مبالغة. وقد حاول بعض الباحثين جمع أهم هذه التعريفات، والتوفيق بينها للخروج بتعريف واضح محدد، لكنّ تباین هذه التعريفات، وتفاوت وجهات النظر حولها، حال دون تحقيق ذلك^(٢)، غير أننا نُسهم بتعريف مبسط، ينطلق من تعريفنا لمصطلح «الإدارة» الذي أشرنا إليه في فقرة سابقة، ومن قناعتنا وتقديرنا لـ«المعرفة» باعتبارها مورداً وأصلاً معرفياً تنافسياً. فيمكن القول إن إدارة المعرفة هي «قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستثمار الأمثل لمواردها وأصولها المعرفية بما يضمن ضبط دورة تدفق المعرفة، بدءاً من إنتاجها وحتى تطبيقها والإفادة والاستفادة منها، مروراً بتنظيمها ونشرها وإتاحتها، ودعم مقومات حفظها واسترجاعها، وذلك من خلال أساليب وإجراءات وعمليات ومعايير أداء تؤدي في مجملها إلى تحقيق الأهداف المثلى لتلك المؤسسة، وتضمن لها قدرتها على المنافسة وتبوء المكانة المتفردة»، مع ملاحظة أن الأساليب والإجراءات ومعايير تقويم الأداء، تتنوع وتتسع بحسب إمكانيات المؤسسات، ودرجة تقديرها لأهمية «إدارة المعرفة»، ومحاولة الخروج من دائرة اعتبارها إستراتيجيات (Strategies) جديدة أو

مستحدثة، إلى اعتبارها سياسات (Policies)، بل سياسات حتمية الوجود والوجوب إذا كانت تلك المؤسسات واعيةً وجادةً في الأخذ بهذا السبيل الذي لا مناص منه لتحقيق الأهداف والرؤى والتطلعات المستقبلية لتلك المؤسسات. وفضلاً عن تلك السياسات، هناك ما يدعمها ويدفع إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية. هناك العمليات والخطوات الإجرائية التي تدعمها، والتي يُصطلح على تسميتها في الغالب بـ «عمليات إدارة المعرفة» (KM Processes). وقد تفاوتت جهود الباحثين والعلماء المعنيين بها في تحديدها وتقديرها، غير أننا نرى أنها تأتي في خمس عمليات رئيسة؛ هي: تشخيص المعرفة، وإنتاج المعرفة وتتميتها، وتنظيم المعرفة واختزانها ودعم مقومات استرجاعها، وإتاحة المعرفة ومشاركتها، واستثمار المعرفة وتطبيقها والإفادة منها^(٣).

ولقد شهد منتصف العقد التاسع من القرن العشرين الميلادي ميلاد مصطلح «إدارة المعرفة»، وتوالى جهود تناوله وتنوعت أطروحات معالجته تنوعاً كبيراً؛ وقد فرض نفسه على ساحات العلم والعمل، على اختلاف اهتماماتها وفئاتها، الأكاديمية والعلمية والبحثية والمهنية والتقنية.

فعلى الساحة المهنية التي نرى أنها كانت أولى الساحات التي برزت فيها جهود الاهتمام بموضوع «إدارة المعرفة»؛ حظي المجال برعاية واهتمام كبيرين من قبل كثير من المنظمات المهنية، كالجمعيات العلمية التخصصية، وقد بدا ذلك واضحاً في الكم الكبير من الجمعيات والمعاهد التي تختص بمجال إدارة المعرفة. وعلى المستوى التقني، لم يكن المجال بعيداً عن انعكاسات وتأثيرات التقنيات المستحدثة فيه، كما لم تكن هي بعيدةً عنه، إذ نلاحظ ذلك في الكم الهائل من التقنيات التي ارتبطت بمجال إدارة المعرفة التي تُعرف بـ «نظم وتقنيات إدارة المعرفة»، بدءاً من التقنيات والنظم الأولية القديمة -مثل قواعد ومستودعات البيانات ونظم إدارة المحتوى-، وانتهاءً بالنظم المتقدمة كقواعد المعرفة، ثم تلك التقنيات المتعددة الأغراض التي ما فتئ المختصون يهرعون

إلى استثمار إمكانياتها في إدارة المعرفة، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات تحليل البيانات، والكثير غيرها.

أما على الساحة الأكاديمية؛ فقد وجدنا أن هناك توجهاً كبيراً تبنته جامعات ومؤسسات أكاديمية كثيرة، لاعتبارهم أن هذا المجال حقل معرفي ينبغي دراسته وتعليمه، ولهذا طرح العديد منها مقررات وبرامج تُعنى بتعليمه على مستوى المراحل الجامعية الأولى، وعلى مستوى الدراسات العليا، ثم تمنح الشهادات العلمية فيه، مثل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

وأخيراً؛ على المستوى البحثي والأكاديمي وجدنا أن ساحة الإنتاج الفكري حظيت -ولا تزال تحظى- بكم هائل من الكتب والدراسات والمقالات التي تتناول هذا المجال، بل دُشنت منصات علمية وبحثية لمعالجة قضاياها، فهناك دوريات علمية كثيرة تختص منفردةً بنشر الإنتاج الفكري في هذا المجال، أو تُفرد له مساحات واسعة عبر أبوابها ونوافذها^(٤).

من كل ما سبق؛ يتضح أننا أمام موضوع ثري، وهذا ما دفع إلى ذلك الاهتمام الكبير به، على المستويات الأكاديمية والعملية كافة، حتى اعتُبر مجالاً تخصصياً له أصوله ومناهجه. ومن ثم تأتي أهمية الأعمال العلمية التي تعالجه في عمومها، وفي فروعها، وتُعرف بنظرياته ومدارسه، خدمةً للدارسين والباحثين المعنيين بالجانبين الأكاديمي والبحثي، وكل الأعمال العلمية التي تنقل خبرات السابقين وممارساتهم، خدمةً للممارسين والمعنيين بتطبيقه على أرض الواقع، وتبني الخطط والإستراتيجيات المرتبطة بتنفيذه في سياقات العمل وعلى أرض الواقع.

وفي سبيل البحث عن عمل علمي يعالج هذا الموضوع -إدارة المعرفة- معالجةً نرى أنها كفيلة بالإسهام في تقريب الصورة للمهتمين والباحثين والدارسين، بل والمتطلعين للولوج في آفاق هذا المجال، تراءت لعيوننا أعمال جادة كثيرة، أكثرها أجنبي، وأقلها

عربي، ولكلٍّ منها إسهامه المقدّر في المجال، غير أننا رأينا أن تقديم عمل علمي يعكس رؤية متعددة وليس رؤية واحدة، هو الأفضل في هذا التوقيت، وبخاصة إذا كان يعكس رؤية خبراء تمرّسوا في المجال ومارسوه، وخبروا دهاليزه ومشاربه. رأينا أن هذا هو الأفضل للبيئة العربية، التي نراها متعطشة لمثل هذه الأعمال. ونعرض في الصفحات الآتية لواحد من تلك الأعمال التي تحققت فيها شروط المفاضلة ومعايير الاختيار التي أشرنا إلى طرف منها في السطور السابقة.

هذا العمل هو كتاب (knowledge Management Matters: Words of wisdom from leading practitioners)، المنشور في عام (٢٠١٨م)، والذي اشترك في تأليفه أحد عشر باحثاً وخبيراً في مجال إدارة المعرفة، وحرّره كلٌّ من: (John Girard) و (Joann Girard). وقد صدر عن إحدى دور النشر الشهيرة بنشر الأعمال العملية في العلوم الاجتماعية، وهي (Sagology)^(٥)، وقد أحسنت صنعا عندما أتاحت الكتاب كاملاً مجانياً عبر موقعها لمن يريد الاطلاع عليه^(٦)، وقد رأينا أن يصدر هذا الكتاب في نسخته العربية - إن شاء الله - بعنوان «مسائل في إدارة المعرفة: نصائح من ممارسين مرموقين»^(٧).

ومما رشّح هذا الكتاب ليكون عملاً جديراً بالتقديم للدارس والباحث العربي تحديداً: تعدّد وجهات النظر التي يُقدّمها، مع كونها وجهات نظر خبراء متمرسين، وقادة وروّاد في هذا المجال. ولقد نجح محرّر الكتاب في انتقائهم من بين المئات في الساحة العملية لهذا المجال، ولعل المتتبّع للسير الذاتية لهؤلاء المُسهمين في تأليف فصول الكتاب يتأكد له أن اختيارات المحرر لهم كانت موفّقة، ومبنية على معايير متقنة، ولهذا جاء الكتاب تجميعياً مُحَرَّرًا. وشأن هذا الكتاب كشأن الكتب التي تُصنّف في هذه الفئة «الكتب التجميعية» (Collective Works)، له ما له، وعليه ما عليه؛ فبقدر تعدّد الخبرات والموضوعات التي يتناولها، بقدر ما يكون بينها من عدم اجتماع في رؤية معينة

أو توافق تام في فلسفات الطرح وطرق المعالجة. ومن الطريف أن المحرر قد قصد هذا التفاوت، ومع تحقُّظنا على مثل هذا المنهج في بعض الحالات، فقد رأيناه مطلوباً -بل إيجابياً- في سياق كتاب يتناول مثل هذا الموضوع المتعدد الأبعاد والمتفاوت الرؤى والاتجاهات «إدارة المعرفة»، ومن ثم يحتاج إلى مثل هذا التباين الإيجابي.

ففي صفحات يزيد عددها على المئتين، بسط أكثر من عشرة قادة ورواد متمرسين في مجال إدارة المعرفة حصيلة خبراتهم البحثية وممارساتهم العملية في المجال، وهو ما كان له انعكاساته على الإحاطة بجوانب وأبعاد كثيرة، وقد انتظمت هذه الخبرات في عشرة فصول، ليتناولوا فيها موضوع «إدارة المعرفة» من أبعاد عديدة: تاريخية، ونظرية، وتطبيقية، وتنظيمية، وتقنية.

فيستهل الكتاب بفصلٍ عام، وهو من إعداد محرره، ثم تتوالى الفصول التسعة الباقية ليكتمل العقد الذي ينتظم فصول هذا العمل، يُقدَّم في حلة متماسكة البناء، ومترابطة الأركان. وهذا ما سنتكلم عنه باختصار في الفقرات التالية.

جاء الفصل الأول من الكتاب بعنوان «أفكار بسيطة كان لها أثرها في بيئات معقدة» (Simple Ideas that worked in complex)، ليكون فصلاً استهلالياً كتبه محرر الكتاب وزوجته، وهو عبارة عن نسخة مُعدَّلة من أحد فصول كتاب سبق أن نشره محرر هذا الكتاب في عام (٢٠٠٩م)، وكان بعنوان «دليل القائد إلى إدارة المعرفة: الاستفادة من دروس الماضي لتعزيز الأداء في المستقبل» (A leader's guide to knowledge management: Drawing on the past to enhance future performance)، والهدف من هذا الفصل أن يُقدَّم أساساً ينطلق منه القارئ إلى النظر إلى التغيرات التي شهدتها السنوات اللاحقة لعام (٢٠٠٩م)، حتى سنة نشر هذا الكتاب الذي بين أيدينا، أي في عام (٢٠١٨م). ومما دفع المؤلف إلى أن يكون هذا الفصل هو الاستهلال للفصول الآتية، تأثره بمقولة بيل جيتس (Bill Gates) في كتابه «طريق

المستقبل» (The Road Ahead)، التي قالها منذ أكثر من عشرين عاماً: «نحن دائماً نبالغ في تقدير التغيرات التي ستحدث في العامين المقبلين، ونُقلُّ من شأن التغيرات التي ستحدث في الأعوام العشرة المقبلة».

أما الفصل الثاني «الحقب الثلاث لإدارة المعرفة» (The three eras of knowledge management)، فقد كتبته نانسي م. ديكسون (Nancy M. Dixon). وتهدف من خلاله إلى التأريخ لرحلة ومسيرة مجال إدارة المعرفة في أبعادها العملية والتطبيقية، وتُحدِّدها بثلاثة حقب زمنية، أطلقت على الحقبة الأولى: تعزيز الاستفادة من المعرفة الصريحة، وعلى الحقبة الثانية: تعزيز الاستفادة من المعرفة التجريبية، وعلى الحقبة الثالثة: تعزيز الاستفادة المثلى من المعرفة الجماعية. وبعد جولتها الواسعة الثرية حول المعرفة بشقيها الصريح والضمني، قدّمت لنا إطار عملٍ رائعاً يمكن أن يُستأنس به في ممارسة عملية إدارة المعرفة في سياقها التطبيقي عبر أيٍّ من المؤسسات أو المنظمات على اختلاف اهتماماتها.

ويتناول الفصل الثالث «السرد القصصي في مجال الأعمال» (Putting stories to work: Discover) بُعداً جديداً له علاقة بترسيخ ممارسات وخبرات إدارة المعرفة، وهو بُعد قد يبدو للبعض أنه لا يرتبط بمجال إدارة المعرفة، إذ يظهر من عنوان الفصل أنه يُخرجنا من دائرة الكتابة العلمية التجريبية إلى دائرة مناقضة تماماً وهي دائرة الأعمال الخيالية. وقد تناول المؤلف قضية مشاركة المعرفة ونقلها وتداولها -وبخاصة في مجال الأعمال- من منطلق السرد القصصي، ورواية القصة، ولهذا جاء العنوان «إتقان السرد القصصي في مجال الأعمال». وقدّم المؤلف -وهو أحد المعروفين المتفردين في مجال السرد القصصي في مجال الأعمال، شاوون كالاهاان (Shawn Callahan)، مؤسس وصاحب شركة (Anecdote)، أكبر شركة في العالم في مجال قصص الأعمال- رؤيةً شاملة بنمط أدبي جذاب، يدعو إلى تقبُّل الأفكار.

أما الفصل الرابع «الإبداع والابتكار» (Creativity and Innovation) فيتناول قضيتين مرتبطتين لا بمجال إدارة المعرفة وحسب، وإنما بمجال العمل كله على اختلاف قطاعاته وأنواعه ومستوياته. وهما قضيتان لهما انعكاساتهما ودورهما الإيجابي في التميُّز في العمل، وتعزيز الإنتاجية، والكفاءة والفاعلية في الأعمال؛ فكلنا يعلم أن الابتكار والإبداع من المهارات القوية التي نحتاج إليها للتميُّز في كل مؤسساتنا، غير أننا -مع الأسف، وفي كثير من الأحيان- نسمح لأُمُورٍ كالنقد الذاتي والقلق الوظيفي أو لمنغصات الحياة أن تصرفنا عنهما، وأن تعوق قدراتنا على الإبداع. من هذا المنطلق وجدنا إحدى المرموقات ممن اهتموا بهاتين القضيتين، وهي ستيفاني بارنز (Stephanie Barnes)، تتفرد في تقديم رؤيتها حولهما، وتُقدِّم خبرتها ونصائحها وإرشاداتها عن الإبداع والابتكار في سياق العمل عمومًا، لكنها تربطه بإتقان مع مجال إدارة المعرفة، وتُقدِّم لنا كل ذلك في سياق هذا الفصل الرابع، الذي جاء بعنوانٍ صريحٍ مُعبِّرٍ عن هاتين القضيتين: الإبداع والابتكار.

ثم يأتي الفصل الخامس «عندما يترك الأفراد مناصبهم، ترحل معهم معارفهم (وعلاقاتهم)» (When they leave, their knowledge (and networks) leave with them)، ليتناول قضية تُورِّق كل قادة المؤسسات والمنظمات، وتُهدِّد باندثار الرصيد المعرفي لكثير من المؤسسات، وهي قضية رحيل المعارف مع رحيل حاملها، سواء أكان رحيلهم طبيعيًا فرضته سنن الله الراسخة في الكون وبين العباد، كالموت، أو المرض الذي يدعو إلى العجز عن العمل، أم كان قد فرضته سنن الخلق ومذاهبهم وتوجهاتهم في سبيل البحث عن لقمة العيش وتدبير مقتضيات الحياة والمعيشة، وهي سنن التنقل بين الوظائف، والتجول عبر مؤسسات الأعمال، سواء أكان ذلك بمحض إرادتهم، أم كان التزامًا ورضوخًا لقوانين العمل التي لا تكون مُواتيةً لكل إنسان، والتي تدعو الشخص في الغالب إما إلى الاستقالة وإما إلى الرحيل من غير سابق إنذار. وتقديرًا للآثار

السلبية لهذه الظاهرة التي عنوانها «رحيل المعارف برحيل حاملها»، قدّم لنا باول جاي كورني (Paul J. Corney) رؤيته وخبرته في هذا الفصل. وهو من المرموقين والخبراء المهتمين منذ فترة طويلة بهذه القضية، وهو معروف بأنشطته المتعددة على المستويين الدولي والمحلي (المملكة المتحدة)، وصاحب مؤسسة مشهورة في مجال الاستشارات والتدريب في إدارة المعرفة في المملكة المتحدة تُعرف باسم (Knowledge et al)، كما أنه صاحب كتاب لاقى رواجًا كبيرًا في سوق النشر منذ نشره في عام (٢٠١٧م)، وهو كتاب «التجول بين حقول الألغام: رفيق عملي في إدارة المعرفة» (Navigating the Minefield: A Practical KM Companion) نشرته «الجمعية الأمريكية للجودة» (The American Society for Quality)، ومن الطريف أن هذا المؤلف طاب له الانضمام سفيرًا لإدارة المعلومات والمعرفة لدى إحدى المؤسسات المهنية الكبيرة في مجال المكتبات والمعلومات، وهي «جمعية اختصاصيي المكتبات والمعلومات البريطانية» (Chartered Institute of Library & Information Professionals) (سليبي) «CILIP»). عبّر هذا الفصل المكون من ثلاثة أجزاء -التحدي، والأدوات، والمستقبل-، قدّم لنا باول رؤيته وخبرته حول السبل الكفيلة بمواجهة هذا الخطر الذي أشرنا إليه، وهو فقدان المعرفة، ولهذا جاء الفصل بعنوانٍ مُعبّر ودال على القضية، هو «عندما يترك الأفراد مناصبهم، ترحل معهم معارفهم وعلاقاتهم».

وأما الفصل السادس الذي جاء بعنوان «بيان المجتمعات أو الجماعات» (Communities manifesto)، فيتناول قضية لها أبعاد اجتماعية أكثر من كونها إدارية، تتصل مباشرة بمشاركة المعرفة وتداولها في سياق المجتمعات بعامة، وجماعات الممارسة بخاصة. ويعرض هذا الفصل بالشرح والوصف عشرة مبادئ للجماعات الناجحة، انطلق في عرضها المؤلف من خبرة كبيرة تزيد على العشرين سنة في تكوين الجماعات وقيادتها وإدارتها. وهي من الموضوعات المرتبطة مباشرة بمجال إدارة

المعرفة. وينطلق المؤلف في طرحه لهذه المبادئ من خبراته في عدة قطاعات يغلب عليها الطابع التجاري في المقام الأول، وهي شركات كبيرة ومعروفة في مجال تقنيات المعلومات والتجهيزات الحاسوبية، فقد عمل ستان جارفيلد (Stan Garfield) في شركات كبيرة؛ منها: إتش بي (HP)، وكمباك (Compaq)، هذا فضلاً عن قيادته لجماعة ممارسة قوية ومعروفة وهي (SIKM)، التي كانت تضم أكثر من (٧٠٠) عضو من جميع أنحاء العالم.

وأما الفصل السابع «إدارة المعرفة والبيانات الضخمة» (knowledge management and big data)، فقد أعدّه أحد الأعلام المشهورين في مجال نظم وتقنيات المعلومات وارتباطه بمجال إدارة المعرفة، وهو أنتوني ريم (Anthony J. Rhem)، صاحب إحدى الشركات الكبرى التي تعمل في مجال الاستشارات والتدريب والأبحاث في مجال إدارة المعرفة، وهي (AJRA Associates. inc.)، وقد تناول المؤلف في هذا الفصل إحدى قضايا الساعة، وهي قضية «البيانات الضخمة» (Big Data)، ساعياً للكشف عن العلاقات المتبادلة والمؤثرة بينها وبين مجال إدارة المعرفة، وكيف يمكن استثمار إمكانيات وتقنيات وتحليلات البيانات الضخمة في هذا المجال. ومن جهة أخرى يسعى هذا الفصل إلى إلقاء نظرة على مكانة إدارة المعرفة وربطها بالبيانات الضخمة داخل المؤسسة، ويتناول العديد من تقنيات إدارة المعرفة التي تُعنى بمعالجة البيانات الضخمة، إذ تتضمن هذه التقنيات حلولاً للتغلب على البيانات غير المنظمة، وإدارة وإعادة استخدام المعرفة الكامنة وراء البيانات الضخمة. كما يُقدّم المؤلف معالجة جيدة لموضوعات ذات علاقة وتتقاطع فيها مجالات الاهتمام، مثل: تصنيف المعرفة، وتحليل الشبكات الاجتماعية، ومصادر البيانات الضخمة، وعمارة المعلومات؛ تهدف جميعها إلى توفير مزيد من التفاصيل حول الكيفية التي تعمل بها إدارة المعرفة مع البيانات الضخمة، سواء في حاضرها أو في مستقبلها.

أما الفصل الثامن «نحو إدارة الأصول المعرفية» (towards knowledge assets management)، فيهتم بالأصول المعرفية من منطلق أنها هي الأساس والركيزة التي تقوم عليها إدارة المعرفة، فيُعنى بإدارتها الإستراتيجية بهدف تعزيز استثمارها والإفادة منها، وفي هذا السياق كان المؤلف المعروف رون يونج (Ron Young). فقد أصدر في عام (٢٠٠٧م) وثيقة تُمثّل إطار عمل تنفيذياً بعنوان «الأبعاد الأربعة للمعرفة والإبداع» (The Four Dimensions of Knowledge and Innovation)، ويُشكّل هذا الإطار جزءاً أساسياً من منهجينا للإدارة الإستراتيجية للأصول المعرفية. وفي ظل المستجدات التقنية وتأثيراتها في المجال، وظهور تقنيات حديثة يمكن من خلالها استثمار سبل جديدة في إدارة الأصول المعرفية، مثل تقنية سلسلة الكتل، أو ما يُعرف الآن بـ«البلوك تشين blockchain»، كل هذه المستجدات دفعت المؤلف إلى أن يُعيد النظر في إطار العمل الذي كان قد نشره منذ عشر سنوات تقريباً، ليُصدره مُحدثاً، ويعرض لتفاصيله في سياق هذا الفصل. وقد جاء هذا الإطار بعنوان «الأبعاد الخمسة للمعرفة والإبداع»، تناول فيه البُعد الشخصي، والبعد الجماعي، والبعد المؤسسي أو المنظمي، والبعد التعاوني أو المشترك بين المنظمات، ثم البُعد العالمي. والهدف من هذا الفصل هو مشاركة المزيد من الرؤى والخبرات، بل الأهم فَهْم أفضل للعلاقات المتبادلة بين هذه الأبعاد الخمسة المهمة التي تُفضي إلى التعاون الناجح والمشاركة البنّاءة في: توليد المعرفة، والتعلّم، وإدارة المعرفة، والإدارة الإستراتيجية للأصول المعرفية، والإبداع.

وإذا كانت الفصول السابقة تضعنا في عالم إدارة المعرفة في سياقه الماضي، وواقعه الحالي، فإن الفصل التاسع يستشرف بنا مستقبلها انطلاقاً من هذا الماضي وهذا الحاضر بكل ملابساتهما، وقد جاء عنوان هذا الفصل سؤالاً استفهامياً: «إدارة المعرفة، إلى أين تتجه؟» (Where is knowledge management going). ولقد كان المؤلف متواضعاً عندما أكد أن وجهة نظره عن مستقبل إدارة المعرفة التي تتبّع فيها

تاريخ نشأتها وتطورها منذ عام (١٩٩٥م)، واستشرف فيها مستقبلها حتى وقتنا الحالي (٢٠١٨م)، هي وجهة نظر شخصية بحتة، مع ما للرجل من خبرة طويلة في معايشة هذا الواقع، ونراه لا يحجر على اجتهادات الآخرين في هذا الصدد، بل يدعو إلى مثل هذه الاجتهادات من منطلق التطلع إلى سجل حافل، بل أكثر دقة، وقد جاء ذلك بنصه في سياق هذا الفصل، الذي قال فيه: «وأنا على يقين بأن شخصاً آخر سيقوم في يومٍ ما بجمع رؤى ووجهات نظر أخرى كثيرة، ليتكوّن لدينا سجل حافل -وربما أكثر دقة- عن رحلة نشأة وتطور إدارة المعرفة...». غير أنه يؤكد أهمية البحث في مستقبل إدارة المعرفة، لما لذلك من أهمية كبيرة تنطلق منها رؤى التخطيط ووضع التدابير وتلمس اتجاهات السبل حتى يمكن ضبط مسارها، وتعزيز الإفادة من مسيرتها. لكن يجب أن تكون نقطة الاستشراق منطلقةً من الوعي بمستجدات التقنيات، وتنوّع إمكانياتها، وبخاصة ما له أثره المباشر في مجريات الإدارة بعامة، وإدارة المعرفة بخاصة؛ وقد أشار في سياق حديثه إلى بعض تلك التقنيات، مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي. كل هذا جاء في سياق سياق هذا الفصل الثري بمحتواه، والذي جاء في قسمين، يتطرق أولهما إلى وجهة نظر المؤلف حول ماضي إدارة المعرفة وما الذي كانت عليه، ويتطرق ثانيهما إلى ستة اتجاهات مختلفة كان -وسيكون- لها تأثيرها في نسيج مستقبل إدارة المعرفة. ومن خلال تبُّعنا لأداء المؤلف في هذا الفصل، بدت لنا أن خلفيته العسكرية انعكست بوضوح على أدائه المتقن وصياغته المنضبطة لكثير من المصطلحات والتعابير. نعم، دوجلاس ويدنر (Douglas Weidner) -مؤلف هذا الفصل- خريج أكاديمية القوات الجوية الأمريكية، وطيار حربي سابق، إلا أنه ارتبط بمجال الأعمال وبحوث العمليات، ثم إدارة المعرفة منذ بدايات الاهتمام بها في منتصف العقد التاسع من القرن العشرين. ولقد كان لكل الخبرات التي اكتسبها في مجالات إدارية متنوعة، مثل بحوث العمليات، والتحليل المالي، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة العمليات التجارية (BPR)، وإدارة التغيير، بل اضطلاعاً بمهام وجهود استشارية في حاضنة الأفكار

التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية (DoD)، وتصميمه لأوائل الأدوات التقنية التي ارتبطت بإدارة المعرفة، أعني «قاعدة المعرفة» (KBase) التي استضافت منهجية إعادة هندسة الأعمال التابعة لوزارة الدفاع (DoD's BPR Methodology) خلال عامي (١٩٩٥-١٩٩٦م)، هي التي هيأت لهذه المعالجة الضافية للموضوع، وفتحت الطريق أمامه ليُدعى مستشارًا ومخططًا في كثير من المؤسسات الدولية الهامة؛ فمن وزارة الدفاع الأمريكية (في خلال المدة من ١٩٩٥-٢٠٠١م)، إلى البنك الدولي عام (١٩٩٥م)، والأمم المتحدة في عام (١٩٩٩م)، ثم إلى البنك الإسلامي للتنمية (Islamic Development Bank)، والبنك الإفريقي للتنمية، وشركة أرامكو السعودية (Aramco)، وغيرها الكثير. أما آخر حدث هام ارتبط به اسم مؤلف هذا الفصل، فهو تلك المؤسسة الأكاديمية المهنية المشهورة، وهي «معهد إدارة المعرفة» (KMI)، الذي تبنّى دوجلاس تأسيسه ليصبح بهدف تقديم برامج تدريبية معتمدة في إدارة المعرفة؛ وقد بات الآن هو المعهد العالمي المعروف لكل المهتمين بإدارة المعرفة وتلُمّس الشهادات المعتمدة في مجالاتها، مثل مدير إدارة المعرفة المعتمد (CKM)، واختصاصي إدارة المعرفة (CKSs)، وممارسي إدارة المعرفة (CKPs)، ومديري المعرفة الشخصية (PKM)TM.

ثم تأتي خاتمة العقد بالنسبة لفصول هذا الكتاب، وهو الفصل العاشر «التدفقات المعرفية الرائدة والإبداع المشترك لتحقيق نتائج مستقبلية مستدامة» (Leading knowledge flows and cocreation for sustained future outcomes)، الذي يأتي وكأنه ملءٌ بأطراف ما ورد في سياق الفصول السابقة، إذ أكّد أهمية الإبداع والابتكار ودورهما في إدارة المعرفة الناجحة، وتكلم عن الرؤية المستقبلية حول دور إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات، وتحقيقها القيم التنافسية. وقد بدأ تركيز مؤلف هذا الفصل على إحدى أهم عمليات إدارة المعرفة، وهي عملية مشاركة المعرفة وتقاسمها وتناقلها وتبادلها. ولقد أعاد المؤلف طرح رؤيته -بل فلسفته التي تفرّد بها- عن مشاركة

المعرفة التي اختص بها كتابه الثري المنشور في عام (٢٠١٧م)، بعنوان «تعاقب أو تناقل المعرفة» (Knowledge Succession) الذي اعتبر فيه أن تناقل المعرفة طريقة تفكير ذات صبغة اجتماعية، ونهجٌ لكيفية تفاعل البشر بعضهم مع بعض، وهو ما يدعو إلى القناعة بأنه سيكون لها أثرها الكبير في حُطى النجاح المستدام لأي مجتمع أو مؤسسة، بل يرى أن «تناقل المعرفة» إستراتيجية لتحقيق الأداء الأمثل في عالم تحيطه التعقيدات المتعاقبة، وهي إستراتيجية لا تتوقف عند حدود اكتساب المعرفة أو مشاركتها، بل تجمع العديد من الأبعاد المترابطة للمعرفة، والداعية إلى تحسين التأزر وتضافر الجهود، فلا تدعو إلى مجرد مواءمة الأنشطة أو الجهود مع إستراتيجية منظمية شاملة، وإنما تؤكد أهمية عملية الإبداع في استحداث الإستراتيجية. ومن خلال متابعة القراءة لمحتوى هذا الفصل، يتأكد أن الخلفية الأكاديمية الممزوجة بالخبرة العملية لمؤلفه كانت واضحة في طرح رؤيته وتوصيل أهدافه، ف«آرثر شيلي» (Arthur Shelley) لديه خبرة مهنية في مجال إدارة المعرفة تتجاوز الثلاثين عامًا، تولى فيها إدارة مشروعات دولية في أستراليا وأوروبا وآسيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومن الناحية الأكاديمية، كانت له خبرته في تصميم وتدريس مقررات في مرحلة الماجستير في مجالات إدارة المعرفة، والاستشارات التنفيذية، والقيادة، وممارسة البحوث التطبيقية وريادة الأعمال، وهو ما هيأه ليكون عضوًا بارزًا في مجلس إدارة جامعة ريميت في ملبورن بأستراليا (RMIT University in Melbourne). وعلى المستوى البحثي، قام بتأليف ثلاثة كتب، من أشهرها كتابه الذي سبقت الإشارة إليه، ثم مشاركته في كتابة عدة فصول من كتب محررة، وعدة مقالات منشورة في مجلات علمية ومهنية. وفي (٢٠١٤م)، حصل على جائزة المكتب الأسترالي للتعليم والتعلم (Australian Office of Learning and Teaching)، نظير إسهاماته البارزة في تحسين المخرجات التعليمية للطلاب في الجامعات الأسترالية. وفي نهاية المطاف سعى آرثر إلى تأسيس إحدى المنصات الاستشارية المتخصصة في مجالي المعرفة والتعلم للقطاعات الصناعية والكيانات

الاعتبارية والحكومة والجامعات، وهي منصة «الإجابات الذكية» (Intelligent Answers) التي يمكن تلمس المزيد عنها من خلال موقعها على الإنترنت.

وبعد التعريف بفصول الكتاب، نوذُ الإشارة إلى الطريقة التي حرص المحرر على اتباعها في عرض محتوى هذا الكتاب، فقد اتبع نهجاً قوياً في هذا الصدد؛ ففضلاً عن الإشارات المرجعية التي ترد في ثنايا متن فصول الكتاب أو في خاتمتها، عمد إلى استهلال كل فصل بنبذة مختصرة تُعرّف به، وذيل كل فصل بتعريف مختصر لمؤلفه، ليعرض فيه معالم سيرته الذاتية، وذلك من منطلق أن يتألف القارئ معه، ويمكن أن يتتبع جهوده، بل أن يتواصل معه إن رغب في ذلك.

وكان من الطبيعي في كتاب على هذا النحو من تعدد وجهات النظر، واتساع دائرة الخبرات - بسبب الرواد الذي ساهموا في إعداد فصوله، وكونه في هذا المجال الحيوي - أن يزخر بثروة من المصطلحات الجديدة على المجال بعامة وعلى البيئة العربية بخاصة، كما يزخر بثروة ثالثة تتمثل في الإحاطة بأسماء هيئات ومؤسسات كثيرة مرتبطة بمجال إدارة المعرفة، فضلاً عن أسماء أعلام وباحثين وخبراء مرتبطين به كذلك.

ومع ما لهذا الكتاب من قيمة وأهمية، فإن من أبرز نقاط الضعف التي ارتبطت به: افتقاره إلى الكشف (Index) الذي يُعين القارئ على تتبع المداخل الموضوعية المهمة وما شابها من أسماء الأعلام والهيئات والمؤسسات والجمعيات والجامعات التي وردت في سياقه، كما أن الكتاب يفتقر إلى وجود معجم للمصطلحات الهامة التي وردت في سياقه، وهي كثيرة متباينة الدلالة. ولعل الجهد الذي يستحقه هذا الكتاب عند ترجمته إلى اللغة العربية يتدارك نقاط الضعف هذه، يُقدّم للقارئ العربي في أكمل صورة، حتى تكتمل درجة الإفادة منه.

وأخيراً؛ نسأل الله -جلت قدرته- أن يُيسّر لهذا الكتاب من يسعى إلى أن يريه النور، خدمةً للمكتبة العربية التي نرى أنها حقاً متعطشة إلى كل الجهود في مجال «إدارة

المعرفة»، ودعمًا لكل المؤسسات والمنظمات العربية المتطلعة إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، وفي إسراع الخطى نحو وضع السياسات وما يتبعها من إستراتيجيات لتبني هذا التوجه المهم، ثم -أخيرًا- دعمًا لجهود البحث العلمي التي تتبناها الأقسام المعنية بهذا الموضوع، سواء في سياق علوم الإدارة أو إدارة الأعمال، أو في سياق علوم المعلومات.

الهوامش

(1) knowledge Management Matters: Words of wisdom from leading practitioners/ed. John and Joann Girard. Sagology, LLLP, Macon, Georgia, 2018, 210p.

(٢) أبو بكر سلطان، إدارة المعرفة، من النظريات الفلسفية الى الممارسات العملية، الرياض، مركز البحوث والتواصل المعرفي، (١٤٣٩هـ / ٢٠١٧م).

(٣) هاشم فرحات، إدارة المعرفة: الخبرات، العمليات، الممارسات، التطبيقات، [محاضرات غير منشورة مقدمة في سياق تدريس بعض المقررات الدراسية ذات العلاقة].

(٤) يمكن معرفة أهم الاتجاهات الموضوعية والتنوعية للإنتاج الفكري عن هذا الموضوع من: هاشم فرحات، وأحمد عبد المختار، الإنتاج الفكري العربي في مجال «إدارة المعرفة»: دراسة ببيولومترية [قيد النشر].

(٥) يمكن مراجعة موقع دار النشر على الرابط الآتي: www.sagology.com

(٦) يمكن الاطلاع على الكتاب من الرابط الآتي:

http://www.facetpublishing.co.uk/title.php?id&048132=category_code#30=about-tab

(٧) نأمل أن يرى هذا الكتاب النور قريباً، عن مركز الترجمة بجامعة الملك سعود.
