

# إدارة المعرفة والإبتكار المؤسسي



**دكتور. عمار حسين كباشي**

مدير برنامج قيمة لإدارة المعرفة  
أكاديمي، واستشاري تقنية المعلومات والاتصالات

**تقديم الحلول:** الابتكار المؤسسي معني بالدرجة الأولى بتقديم الحلول؛ سواء كانت هذه الحلول موجهة للتعامل مع مشكلات قائمة بالفعل أو أنها حلول مستقبلية بديلة لحلول أخرى لازالت تعمل لكنها في طريقها لاستنفاد دورتها السوقية. تجدر الإشارة هنا إلى أن الحلول الابتكارية ليست معنية

كثير الحديث في العقود الأخيرة عن الابتكار حتى أصبح أحد السمات المميزة للنجاح في عالم الأعمال، ولم يقف الأمر عند هذا الحد حتى تعداه إلى القطاعات الحكومية والقطاعات الخيرية وغير الربحية، فأصبحنا نسمع عن «الابتكار الحكومي» و«الابتكار المجتمعي». وفي الكثير من الأحيان يقترن الحديث عن الابتكار بمفاهيم أخرى ذات صلة؛ كالإبداع، وريادة الأعمال، ومؤخراً أخذ الابتكار يقترن بسياقات أحدث كالاقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي. والمؤشر المهم من كل هذا الزخم هو أن الابتكار أصبح قضية مركزية في تحديد ملامح التميز والكفاءة المؤسسية القادرة على البقاء والنمو في عالم اليوم.

يجد المهتم تعريفات متعددة لمفهوم الابتكار، وحتى نستطيع أن نضع لينة تأسيسية صلبة في مقالنا هذا فإننا سنركز اهتمامنا بالابتكار في سياق المؤسسات، وعليه سنعرّف الابتكار المؤسسي على أنه تحويل ذكي للأصول المعرفية للمؤسسة إلى حلول فريدة مؤثرة.

هذا التعريف التأسيسي يستدعينا أن نقف ووقفات عاجلة مع بعض مفرداته ونلقي عليها مزيداً من الضوء.

كما أن الأصول المعرفية تشمل كذلك ما تتيحه قنوات الشراكة المعرفية للمؤسسة مع جهات أخرى.

تجدر الإشارة هنا إلى أن نتاج عملية الابتكار نفسها هو أحد روافد زيادة الرصيد المعرفي وبالتالي الأصول المعرفية للمؤسسة.

تشير الكثير من الشواهد والدراسات إلى أن الابتكار المؤسسي أصبح يمثل العامل الأكثر حسماً في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات في عالم اليوم؛ حيث التغيرات والتقلبات المتسارعة والمنافسة الكبيرة تفرض على السوق سرعة طرح الحلول والمنتجات الجديدة، والتحسين المستمر للعمليات الداخلية من أجل الحفاظ على تنافسية الحلول القائمة لأطول فترة ممكنة، وتتطلب كذلك المرونة الكافية في ابتكار نماذج عمل جديدة للمؤسسة باستمرار.

من هنا فإن الابتكار لا بد أن يصبح من ضمن العمليات المركزية للمؤسسة.

إن إرساء وتسريع عجلة الابتكار المؤسسي تحتاج، من ضمن ما تحتاج إليه، إلى أمرين أساسيين:

بنية تحتية متينة من الأصول المعرفية المرتبة ترتيباً جيداً والمتاحة للاستخدام.

المقدرة على تحويل هذه الأصول المعرفية إلى حلول ابتكارية.

إن إدارة المعرفة يمكنها أن تسهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق هذه المطلوبات عبر أدواتها ومنهجياتها ونظمها المختلفة.

فقط بالابتكار في المنتجات والخدمات وإنما تتجاوز ذلك إلى الابتكار في طرق وأنماط العمل نفسها وإلى الابتكار في نماذج العمل الكلية كذلك (Business models).

**الفرادة:** من السمات التي تميز الابتكار عن النشاط الإنتاجي «الروتيني» أنه يقدم حلولاً فريدة وغير مسبوقه في مجالها، وبالتالي فهي حلول لا زالت «بكرًا».

**التأثير:** لا يكفي في الحلول الابتكارية أن تكون سبّاقة فقط، بل لا بد من أن تكون مؤثرة. والتأثير هنا ننظر إليه من زاويتين:

**الاستخدام والمقبولية:** لا بد من أن يحقق الحل الابتكاري قبول المستخدم له وقدرته على استخدامه.

**القيمة:** لا بد من أن يضيف الحل الابتكاري قيمة معتبرة عند المستخدم وعند المبتكر (المؤسسة) على حد سواء.

**الأصول المعرفية:** نعني بها الرصيد المعرفي التراكمي للمؤسسة إضافة للمصادر المعرفية المتاحة لها.

وعلى هذا فإن الأصول المعرفية للمؤسسة تشمل المكوّن البشري (العاملين في المؤسسة وما يمثلونه من رأس مال معرفي كبير من خلال الخبرات المتراكمة لديهم، إضافة لزيائن المؤسسة وما يتيحونه من معلومات مهمة لقراءة اتجاهات السوق وأثر أعمال المؤسسة في الخارج) إضافة للذاكرة المعرفية الموثقة للمؤسسة (من خلال وثائق أفضل ممارسات المؤسسة ووثائق المعايير القياسية للمؤسسة ووثائق التطوير والبحث ووثائق الدروس المستفادة والتقارير المختلفة وأدلة الإجراءات الإدارية أو الفنية... إلخ).

وكل هذه الأمور تمثل عوامل مهمة في بناء آلية التحويل الابتكارية التي تعتمد بالأساس على نموذج عمل داخلي تشاركي/تعاوني مصمم حسب «دوائر المعرفة» بالمؤسسة.

إننا نرى أن الابتكار المؤسسي يستند على ثلاث ركائز داعمة أساسية: إدارة جيدة للمعرفة وجدارات المؤسسة المحورية وموارد المؤسسة الأخرى (الموارد المالية والبنية التحتية).

وعند نجاح هذا المحرك الثلاثي في إدارة عجلة الابتكار المؤسسي وإرساء نظام مستقر له فإن النتيجة تكون هي بقاء وتجدد الميزة التنافسية ومن ثمّ بقاء وتطور المؤسسة.

فمن ناحية تعمل إدارة المعرفة في الأساس من خلال إدارة وتنمية وتطوير الأصول المعرفية وفتح مغالقتها وبناء قنوات التفاعل الإيجابي بين مكوناتها، وهذا له أثر مباشر في تحويل هذه الأصول من حالة الركود «الأرشييفية»، التي كثيرا ما تكون عليها في أغلب المؤسسات، إلى حالة مختلفة من الحيوية والثراء والقدرة على الإسهام المباشر في تشكيل استراتيجيات المؤسسة المستقبلية. ومن ناحية أخرى فإن أدوات إدارة المعرفة تعتمد اعتماداً كبيراً على بناء قنوات ومنصات المشاركة المعرفية، وتأسيس شبكات التفاعل المعرفي، وإيجاد بيئة محفزة على التعاون والعطاء المعرفي.



شكل توضيحي رقم ١

**لماذا** يوجد تكرار لنفس الأخطاء داخل المؤسسة؟ لماذا يصعب الحصول على المعرفة المطلوبة في وقت الحاجة إليها؟ لماذا لم يحقق الاستثمار في الحلول التقنية لإدارة المعرفة النجاح المأمول؟

إن التفكير النظامي سيساهم في تفاذي الحلول قصيرة الأجل لمثل هذه المشكلات السابقة، ويركز على إيجاد الحلول بعيدة المدى.

**على** مستوى العمليات كذلك، فإن التفكير النظامي يمكنه أن يقوم بدور محوري. التطبيق الأمثل للمعرفة، على سبيل المثال، يمكن تحقيقه عن طريق آلية التفكير النظامي. يمكن أن نأخذ مثالا توضيحياً لذلك: أفرض أن للمؤسسة فريقاً من الخبراء يعملون على مستوى معقد كإعداد وثائق عطاء عالمي، أو إقامة اجتماعات للتخطيط الاستراتيجي أو إجراء جراحة دقيقة عبر منصات التطب عن بعد، ومن المعلوم أن تغيير (مدخلات) أي من هؤلاء الخبراء ربما أدى إلى أن يغير خبير آخر مدخلاته أو يعدل فيها. تمكن آلية التفكير النظامي من تجميع معارف كل هؤلاء الخبراء بما يؤدي في النهاية إلى مخرجات تعظم من فائدة المؤسسة.

إن آليات ومنهجيات التفكير النظامي يمكنها أن تلعب دوراً فاعلاً في تحسين أداء إدارة المعرفة في المؤسسات عبر تمكينها من تحديد وتحسين الممارسات الحرجة في نظمها لإدارة المعرفة. هذا يؤدي في نهاية المطاف إلى بناء المؤسسات متجددة المعارف باستمرار، ودائمة التوليد للمعرفة.

**لقد** قام كل من ألابي (Alavi) وليدندر (Leidner) بسبر هذه العلاقة المتشابكة (٤)، حيث أوضحا طبيعة التفاعل والتكامل بين هذه العمليات الفرعية، وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة لا بد من التعامل معها بشكل متكامل.

إن النظرة الشاملة للمعرفة المؤسسية باعتبارها نظاماً متكاملًا يجمع العنصر البشري والعمليات والتقنية، ستُمكن المؤسسة من إدارة هذه المعرفة بشكل جيد وتعزز قدرتها على فهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إدارة المعرفة. وهذا يقود إلى بناء نظام متكامل لإدارة المعرفة (Knowledge Management System) يشمل المكونات التالية:

- العنصر البشري (مولدو المعرفة، مستخدمو المعرفة، المديرون، الطاقم الإداري، إلخ)
- العمليات
- السياسات
- النظم التقنية
- الاستراتيجيات
- المحتوى
- تقنية الاتصالات والمعلومات.

**بأخذ** هذا المنظور الشمولي المبني على أسس التفكير النظامي، يمكن بناء استراتيجيات تدخل شاملة تُعنى بمجمل الأحداث والأنماط والبني النظامية والنماذج الذهنية المتعلقة بنظام إدارة المعرفة. على سبيل المثال، يمكن لأدوات التفكير النظامي أن تجيب عن تساؤلات على شاكلة: لماذا يبدو الخبراء مترددين أو غير متحمسين لتقيد الدروس المستفادة؟ ولماذا يتم حفظ المعارف المؤسسية في أماكن متفرقة ومعزولة عن بعضها بدلاً من حفظها في مستودعات مركزية؟