

يونيو ٢٠٢١ العدد الأول

# مجلة إدارة المعرفة

## Knowledge Management Review

لماذا تحتاج المؤسسة لإدارة  
المعرفة؟

إدارة المعرفة من منظور  
ريادة الأعمال

الاستراتيجية والمعرفة



إدارة المعرفة  
والابتكار المؤسسي

بسم الله الرحمن الرحيم

# مجلة إدارة المعرفة

Knowledge Management Review

## تصدر عن قيمة للاستشارات

المدير العام  
عاصم محمد حسن

رئيس التحرير  
د. عمار حسين كباشي

مدير التحرير  
معاوية مأمون الشريف

سكرتير التحرير  
مبشر عادل شيبون

المدير الفني  
محمد كباشي

تصميم  
**sixty two**  
studio   
2021

## المحتويات

7

كلمة التحرير

11

ما هي إدارة المعرفة

15

إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي

20

الاستراتيجية والمعرفة

26

تطبيق التفكير النظمي في إدارة المعرفة

29

أمن المعلومات وإدارة المعرفة

33

إدارة المعرفة من منظور ريادة الأعمال

### للاتصال والمعلومات قيمة للاستشارات

Khartoum (Sudan)  
Bashir Al-Nafidi Street  
Al Maamoura 84  
Al-Seten Tower  
Office No. 401  
+249 183 287 882  
info@qeemaconsulting.com  
www.qeemaconsulting.com

شاركنا في مجلتنا الدورية التي تصدر عن قيمة  
للاستشارات وتهدف إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة  
وتطبيقها في بيئة الأعمال، تجمع المجلة الكتاب  
لعرض تجاربهم وإمكانية تنفيذها، وتصدر المجلة كل  
ثلاثة أشهر.



## القطاعات التي نعمل

### فيها

الصحة

التعدين

الصناعة

البنوك

النفط والطاقة

الزراعة والإنتاج الزراعي والحيواني

الصيدلة والصناعات الدوائية

التكنولوجيا والتحول الرقمي

الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية

المنظمات غير الحكومية

## أين نعمل

الإمارات العربية المتحدة ، المملكة العربية  
السعودية، رواندا، السودان، جمهورية مصر  
العربية، كينيا

## عن قيمة للاستشارات

قيمة بيت خبرة استشاري مختص في  
الاستراتيجية والقيادة مسجل في مجلس  
تنظيم بيوت الخبرة الاستشارية بالخرطوم  
بالرقم (٤٧٧) منذ العام ٢٠١٣

نعمل من أجل تمكين المؤسسات للإستعداد  
المطلوب للتغيير وتحقيق مطلوبات النجاح في  
المستقبل واستدامة هذا النجاح على المدى  
الطويل، من خلال خدماتنا الاستشارية  
وحلولنا الرقمية وبرامجنا التدريبية، عبر  
خبراء مميزين وكفاءات شابة تواقفة لإحداث  
أثر ملموس في أعمالكم.

## خدماتنا

دراسات السوق

برامج تطوير الأعمال

نماذج الأعمال التجارية

النظم والخدمات المالية

نظم إدارة موارد المؤسسات ERP

الخطط الاستراتيجية

الخطط التشغيلية

نظم إدارة المعرفة

نظم إدارة الأداء

التحول الرقمي

دراسات الجدوى الاقتصادية

الخرطوم

شارع بشير النفيدي

المعمورة 84 - برج الستين

مكتب رقم 4 الطابق الرابع

Khartoum (Sudan)

Bashir Al-Nafidi Street

Al Maamoura 84

Al-Seten Tower-4 st Floor



قيمة للاستشارات  
QEEMA CONSULTING

+249 183 287 882



# كلمة التحرير



د.عمار حسين كباشي

رئيس التحرير

## رؤية قيمة للاستشارات

إنطلاقاً من الخبرة الاستشارية المتراكمة لقيمة في مجال بناء وإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء وبناء نماذج الأعمال في المؤسسات مختلفة الحجم والطابع، فقد تأكدت لها الحاجة الملحة لاستخدام إدارة المعرفة في المؤسسات لتحقيق الأهداف والفوائد المشار إليها أعلاه، لا سيما وأن مجال إدارة المعرفة لم يجد بعد الاهتمام الذي يستحقه في المنطقة العربية وفي البلدان النامية.

من ثم رأيت قيمة أن تفرّد برنامجاً كاملاً من سلسلة برامجها لهذا المجال.

لم تعد المشكلة في عصرنا الذي نعيشه هي الافتقار إلى المعلومات؛ بقدر ما أصبحت المشكلة الحقيقية تكمن في إدارتنا للمعلومات الهائلة التي تحيط بنا بما له علاقة بعملنا وموقعنا التنافسي واستراتيجيتنا؛ وإدارة معلوماتنا كمؤسسة؛ بما يمكننا من المنافسة بكفاءة؛ وهذا دور إدارة المعرفة، فالمعرفة ليست قوة فحسب، بل هي ضرورة واحتياج ملح للمؤسسة وفريقها وعملائها لتحقيق نجاح ثابت ومستدام.

والملاحظ عند الكثير من المؤسسات والشركات هو افتقارها إلى نظام مؤسسي متكامل يحقق لها الانسجام وزيادة الكفاءة، ويجنب وحداتها من أن تعمل كجزر معزولة؛ وبالتالي تقع في استنزاف حقيقي للموارد بإعادة نفس الأعمال كل مرة بذات الطريقة مما يحدث هدراً حقيقياً على المدى الطويل، لا سيما إذا غابت ثقافة العمل المشترك وتبادل المعارف والخبرات، أو لم نعد نستثمر في المعرفة المتراكمة من خبراتنا على المدى الطويل.

## برنامج قيمة لإدارة المعرفة Qeema Knowledge Management Program

تقدم قيمة للاستشارات ضمن برنامجها الموسوم بـ **KNOWLEDGEMENT** حزمة متنوعة من الحلول التي توائم احتياجات المؤسسات بما يحقق لها تفوقاً في مجال العمل وقدرة على استثمار المعلومات الهائلة التي تمتلكها والتي تحيط بها بما يحقق كفاءة عملياتها ويعزز من موقعها التنافسي. يشمل البرنامج عدة خدمات تتراوح ما بين الحلول البنائية المتكاملة وبين الخدمات الاستشارية الجزئية والتدريب الاحترافي والتطبيقات التقنية.

### المجلة

تمثل Knowledge Management Review إحدى مساهمات برنامج قيمة لإدارة المعرفة في إثراء فضاء الأعمال العربي بالمستجدات النظرية وخلاصات التجارب العملية في مجال إدارة المعرفة. حيث تتلخص الأهداف التحريرية للمجلة فيما يلي:

**التعريف** بإدارة المعرفة ومفاهيمها وعملياتها ونماذجها وأدواتها، وعلاقتها بالمجالات المتصلة بإدارة الأعمال (الاستراتيجية، القيادة، الذكاء الاصطناعي، الابتكار، تحليل الأعمال والبيانات، ريادة الأعمال، الخ).

عرض نماذج لحالات تطبيقية وإظهار أثر إدارة المعرفة الإيجابي على الأداء العام ومخرجات المؤسسة، مع إظهار مقدار ما تخسره المؤسسات لعدم استخدام أدوات إدارة المعرفة.

إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عبر تسريع عجلة الابتكار المؤسسي المستمر.

بحث ودراسة أدوات ونظم إدارة المعرفة الملائمة لخصائص ومتطلبات أسواق الاقتصادات النامية.

## في هذا الإطار ترحب

### Knowledge Management Review

بمساهمات جميع الخبراء والمديرين التنفيذيين في مجال إدارة المعرفة، إلى جانب أصحاب الأعمال والمهتمين بالمجال بصورة عامة.

### هذا العدد

يمثل هذا العدد باكورة صدور Knowledge Management Review ، ويحمل للقراء مجموعة منتقاة من المقالات التي تلقي الضوء على بعض المجالات المتنوعة التي تمثل جزءاً من الفضاء الرحب لمجال إدارة المعرفة المؤسسية.

تشمل هذه المجالات: الاستراتيجية، والابتكار المؤسسي، والتفكير النظامي، وأمن المعلومات، وريادة الأعمال. كما يستعرض أحد مقالات هذا العدد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في السودان كنموذج للاقتصادات النامية في المنطقة.

# خدمات برنامج قيمة لإدارة المعرفة

## Qeema Knowledge Management Program

# نظام قيمة المتكامل لإدارة المعرفة

## QEEMA Comprehensive Knowledge Management System

يقدم نظام (QCKMS) الحل المتكامل الذي  
صممه قيمة لتنفيذ ادارة المعرفة في  
المؤسسات.

يعمل هذا النظام من خلال استراتيجية  
المؤسسة لتطوير عملياتها الأساسية و اجراءاتها  
وتعزيز ثقافتها والارتقاء بمهارات العاملين  
وتطوير النظم التقنية بها بما يحقق أهداف  
ادارة المعرفة في المؤسسة.

1- خدمات استشارية تعين القادة والمديرين  
على تنفيذ ادارة المعرفة بنجاح في المؤسسات.

2- خدمات التدريب الاحترافي التي تغطي  
مجالات متنوعة متعلقة بتحسين مقدرات  
المؤسسة على إدارة المعرفة بشكل ناجح.

3- حلول تقنية (Technological solutions)  
تؤدي بعض الوظائف الأساسية المساندة لادارة  
المعرفة بالمؤسسة.



# ما هي إدارة المعرفة؟

إدارة المعرفة هي تحويل المعلومات والأصول المعرفية للمؤسسة وخبرات الممارسة المتراكمة إلى قيمة مستمرة ومستدامة للمؤسسة وعملائها، والهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تمكين المؤسسة من تطوير الإنتاجية وزيادة الكفاءة وسرعة حل المشكلات وتحقيق الابداع والابتكار المؤسسي المستمر ليسهم ذلك في استدامة الميزة التنافسية، وذلك عن طريق جعل المعلومات الصحيحة تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب ومساعدة الأشخاص على تبادل الخبرات والرؤى وتقاسم الممارسات الجيدة.





# ما هي إدارة المعرفة؟

## مقدمة

**مرت** البشرية بعصور متعددة لبت فيها احتياجاتها المتجددة من خلال الاعتماد على العمل اليدوي مروراً باستخدام الآلات البسيطة ثم الأكثر تعقيداً حتى كانت الآلة البخارية معلماً مهماً دشنت بواسطتها الإنسان عصر الثورة الصناعية.

**ثم** واصل الإنسان مهمته في إعمار الأرض حتى انفجر عصر المعلومات والاتصالات لتصبح فيه المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الاقتصاد الحديث بجانب ركائز الاقتصاد التقليدي: المال والأرض والمواد الخام والأيدي العاملة.

**في** عصر المعرفة، أضحت لرأس المال الفكري المتمثل في الابتكار والاختراع قيمة تفوق كما وكيفاً قيمة الأصول الثابتة لدى الشركة فأصبحنا نشاهد عمليات استحواذ لشركات صغيرة الحجم من حيث عدد العاملين بمبالغ تتجاوز المليارات من الدولارات، بينما أصول هذه الشركات لا تتجاوز بضع مئات من الألوف. هذا البون الشاسع بين قيمة الأصول الثابتة وقيمة الشركات السوقية يعزى لما تملكه هذه الشركات من أصول معرفية تجسدت في منتجات مبتكرة واختراعات مسجلة كلها حصيلة لما تحوزة هذه الشركات من معارف.



## دكتور. طارق أحمد خالد

كبير استشاريي إدارة المعرفة بقيمة للاستشارات، استشاري تحليل البيانات والأعمال، مدرب ومؤلف.

**لا** يقتصر أمر المعرفة على الشركات ذات الطابع الربحي فقد شهدنا كيف طوع العالم الاقتصادي د. محمد يونس ما توصل إليه من أبحاث أكاديمية في مجال التمويل الأصغر إلى مشروع رائد تمثل في مصرف غرامين (القرية) الذي أسهم في انتشار مئات الآلاف من الأسر في قارة آسيا من براثن الفقر، ليس فقط بمنحهم القروض الميسرة وإنما بتعليمهم المهارات والمعارف اللازمة لجعلهم مواطنين منتجين وقادرين على إبداع الحلول لمشكلاتهم التي يفرزها واقعهم المحلي.

**من** ثم تجاوزت إدارة المعرفة دائرة الإنتاج الربحي لتصبح أمراً لازماً لتطور جميع المؤسسات وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

## العلاقة بين الإبداع والابتكار وإدارة المعرفة

**يتداخل** مفهوم الإبداع مع مفهوم الابتكار لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين كمترادفين. إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما يمثل الابتكار التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

**أي** أن الابتكار عبارة عن تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي في صورة منتج أو خدمة.

**غير** أن الإبداع والابتكار لا ينشئان في فراغ إذ إنهم يتناسبان طردياً مع المعرفة المؤسسية من حيث الكم والكيف؛ إذ إن المعرفة المتاحة للمؤسسة تمثل المدخل الذي يعتمد عليه المبتكرون والمبدعون.

## لماذا تحتاج المؤسسة لإدارة المعرفة؟

**في** ظل اقتصاد المعرفة، ومنافسة السوق الحر الشرسة، لم تعد إدارة المعرفة ترفاً فكرياً بل ضرورة عملية للبقاء ويمكن إجمال أسباب الحاجة إليها في التالي:

**أولاً:**

المنافسة الحادة في تقديم منتجات مبتكرة تمثل حصيلاً للإبداع جعلت مهمة مواكبة السوق وإرضاء العملاء أمراً شاقاً، مما يستلزم على الشركات الاستثمار في المعرفة والإبداع من خلال إنشاء نظم فعالة لإدارة المعرفة تمكّنها من تحويل كمّ المعرفة المتراكمة إلى إضافة نوعية تتمثل في تنفيذ حلول مبتكرة في صورة منتجات أو خدمات تلبي احتياجات الناس وقطاعات السوق المختلفة.

## أنواع المعرفة

**تنقسم** المعرفة لنوعين أساسيين: معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

**يقصد** بالمعرفة الضمنية كل العلوم والتجارب والخبرات التي اكتسبها شخص معين خلال حياته فشكّلت شخصيته، بينما تمثل المعرفة الصريحة مجموع المعارف والتجارب الموثقة والمتاحة للجميع من خلال الكتب أو الصحف أو وسائل التواصل الاجتماعي وذلك من خلال الكتابة الورقية أو الإلكترونية أو التسجيلات المرئية والمسموعة.

**تمثل** المعارف الضمنية الجزء الأكبر من معارف البشر، وهي معارف يتم نقلها في أغلب الأحيان بصورة شفاهية، مثل حديث الأم لأبنها والجد لحفيده والشيخ والأستاذ لتلاميذهما أو العامل الماهر لزملائه في العمل.

**إلا** أن أخطر ما في هذا الأمر هو تلاشي المعرفة وضياعها عند غياب حاملها لهذا اشتهرت المقولة الأفريقية: «موت عجور أفريقي كحريق مكتبة».

**من** ثم تتجلى أهمية إدارة المعرفة على المستويين الفردي والجمعي صعوداً من الفرد للمؤسسات بأنواعها إلى المجتمع بأسره.

“المعرفة : هي حالة من الوعي والفهم والأفكار مكتسبة من خلال الخبرة والتعلم وتتواجد المعرفة في أفكار وأحكام وكدس، وجدارات ومهارات الفرد.”

## العمليات الأساسية لإدارة المعرفة:

تتمثل إدارة المعرفة في العمليات التالية:

**الرصد والجمع:** تشمل هذه العملية كل المهام الخاصة بنوعية المعارف المطلوبة لتحقيق أهداف مؤسسة معينة وتحديد أماكنها وكيفية الحصول عليها.

**الحفظ:** تتيح هذه العملية آليات حفظ البيانات والمعلومات سواء كانت بصورة يدوية أو إلكترونية مع تصنيف المحتويات وتبويبها لتيسير الوصول إليها عند الحاجة.

**المشاركة:** تتيح هذه العملية وصول المعرفة لجميع الجهات والأفراد ذوي الصلة من خلال آليات يدوية أو إلكترونية عبر شبكات الاتصالات بغض النظر عن البعد الجغرافي لطالب المعرفة.

**الاستخدام:** المعرفة وسيلة لتطوير العمل وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. لهذا من أكبر مهام إدارة المعرفة العمل على الاستفادة من المعرفة المتراكمة مع رصد أثرها في تطوير العمل.

### ثانياً:

إن التزايد المتسارع في وتيرة الإنتاج والاستهلاك وتعدد المنافسين، جعل جمع وتحليل البيانات واستخلاص المؤشرات المستقبلية أمراً تزداد صعوبته مع مرور الأيام مما يضع المؤسسات والشركات أمام تحدٍ بالغ من حيث إدارة هذه المعارف المتراكمة وتحويلها لقيمة مضافة تضيف عليهم حيوية وتطور مستدام.

### ثالثاً:

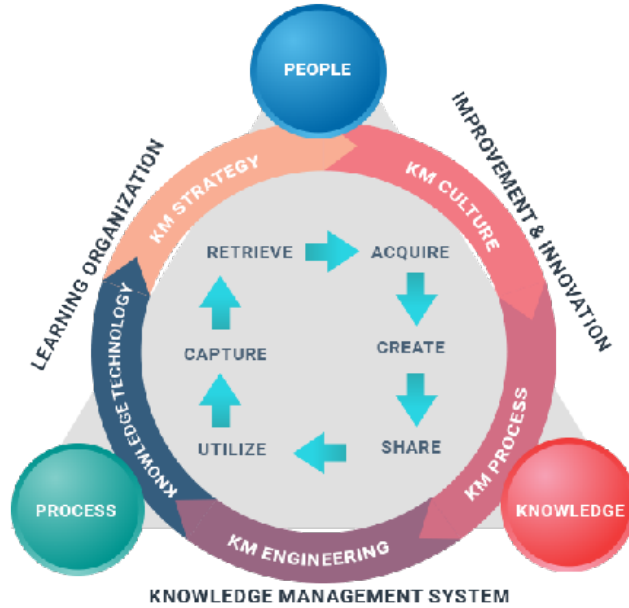
**غني** عن القول إن أكبر تحدي يواجه المؤسسات هو الحفاظ على إرثها المعرفي و"الخبراتي" في ظل تغيير العاملين، بغض النظر عن أسباب ترك العمل.

**هذا** التحدي يتمثل في كيفية تحويل المعرفة الكامنة في صدور العاملين إلى معرفة مؤسسية موثقة ومحفوظة، بحيث يتم تناقلها بسلاسة بين العاملين في المؤسسة عبر الحقب وبالتالي القدرة على تميمتها وتحويلها لمبادرات ومنتجات جديدة.

### رابعاً:

**الإبداع** والابتكار عبارة عن مجموعة من العمليات الأساسية التي تقوم على أساس متين من المعرفة إذ أن الابتكار ليس سوى عملية منظمة ومنهجية تقوم على توليد معارف جديدة

**من** رحم القاعدة المعرفية المؤسسية ثم تطبيق هذه المعارف لإنتاج سلع أو خدمات أو مبادرات جديدة غير مسبقة.



## أنواع المعرفة

**وحتى** يتم تنفيذ هذه العمليات لأبد من وجود إطار مرجعي Framework يرشد المؤسسات لأفضل الممارسات حيث يشمل الإطار المرجعي العنصر التالية:

**العمليات:** وتشمل المهام لضمان وصول الدعم المعرفي لطالبيه وذلك لتطوير أدائه.

الأدوار الوظيفية: تحديد الوصف الوظيفي للأشخاص المكلفين بمهام إدارة المعرفة.

**التقنية:** الأدوات التقنية المتاحة لرصد وحفظ ومشاركة المعرفة مثل قواعد البيانات وشبكات الاتصالات والبرمجيات المصاحبة.

**الحوكمة:** وتشمل السياسات واللوائح التي تفصل وتشرح وتعمل على إنفاذ مهام إدارة المعرفة كما تخلق البيئة الملائمة لإنتاج وتبادل المعرفة.

## خاتمة

**يتقدم** الأفراد كما تتقدم الجماعات في هذا العصر من خلال إنتاجها المعرفي، فما نهضت أمريكا والصين واليابان إلا بذلك، وما تخطت الهند وفيتنام حواجز الفقر والمسغبة إلا بالمعرفة، وما انهارت شركة كوداك وأمثالها إلا بفشلها في ملاحقة الإنتاج المعرفي بعد أن كانت ملء السمع والبصر. فهل نعي تلك الدروس أم ما زلنا نتعامل مع إدارة المعرفة كتurf فكري لا أكثر؟



## الاستخلاص Debriefing:

هي أداة لرصد المعرفة المستفادة من التجربة العملية واستخلاص هذه المعرفة وتوثيقها بصورة منظمة وسهلة.

يقوم المُستخلص Debriefing باستخلاص المعرفة من أصحاب التجارب والخبرات عن طريق المقابلات الفردية وورش العمل الجماعية، ومن ثمّ يقوم بتوثيق هذه المعرفة المستخلصة في شكل محدد ويجعلها متاحة للاستخدام المستقبلي، دون الحاجة إلى الرجوع للخبراء



# 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 وقفات 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.

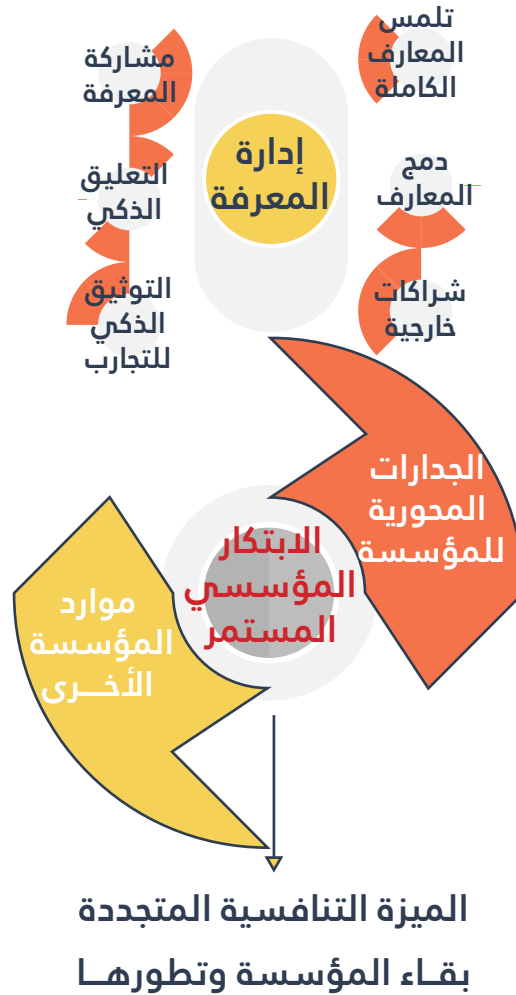
وعلى هذا فإن الأصول المعرفية للمؤسسة تشمل المكوّن البشري (العاملين في المؤسسة وما يمثلونه من رأس مال معرفي كبير من خلال الخبرات المتراكمة لديهم، إضافة لزيائن المؤسسة وما يتيحونه من معلومات مهمة لقراءة اتجاهات السوق وأثر أعمال المؤسسة في الخارج) إضافة للذاكرة المعرفية الموثقة للمؤسسة (من خلال وثائق أفضل 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 مغاليقها 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

هذا التعقيد جعل من الصعب على جهة واحدة امتلاك الناصية المعرفية وناصية الخبرة والمقدرة التنفيذية التي تستطيع إنجاز كل مراحل وأجزاء الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة.

**نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation)** يأخذ حيزاً معتبراً من الاهتمام في التنظير والتطبيق. يمثل الابتكار المفتوح نموذجاً مغايراً عابراً للحدود النمطية للمؤسسات وإدارات البحث والتطوير وللحراسة القابضة لحقوق الملكية الفكرية، نموذجاً يتيح فيه المؤسسات أصولها المعرفية لشبكاتها الابتكارية من خارج المؤسسة من أجل تسريع عجلة الابتكار داخل الشبكة وتعظيم مخرجاته. هذا النموذج يمثل المستقبل الحتمي للابتكار المؤسسي النمطي، وهو بطبيعته المفتوحة والمتسعة والمتشابهة هذه أكثر حاجة لنظام محكم لإدارة المعرفة يضمن الحفاظ على «التركيز الابتكاري» وحمايته من التشتت.

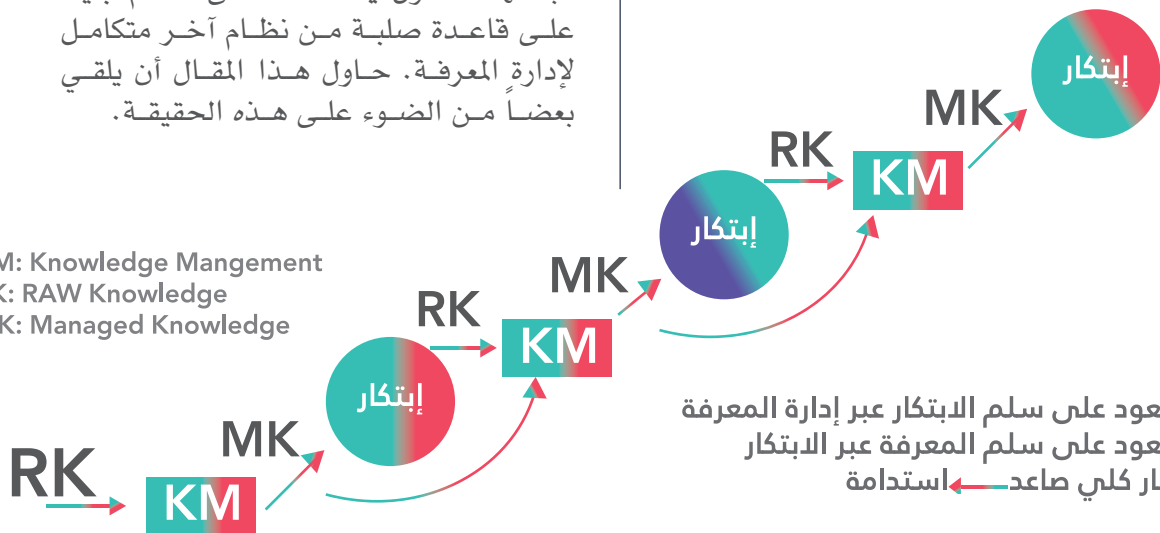
إن السعي نحو بناء نظام متكامل لإدارة الابتكار المؤسسي أصبح أمراً ضرورياً في عالم الأعمال المعاصر، ولن تبلغ المؤسسات نجاحها المأمول في هذا المسعى ما لم تبنيه على قاعدة صلبة من نظام آخر متكامل لإدارة المعرفة. حاول هذا المقال أن يلقي بعضاً من الضوء على هذه الحقيقة.

إذن فإن العلاقة بين الابتكار المؤسسي وإدارة المعرفة علاقة عضوية بنيوية، وهي علاقة سببية يحكمها قانون السبب والنتيجة، وهي كذلك من زاوية أخرى علاقة تبادلية. هذا التبادل يتضح من كون مدخلات عملية الابتكار تعتمد على مخرجات عملية إدارة المعرفة، بينما تمثل مخرجات الابتكار أصولاً معرفية جديدة ومدخلات أخرى إضافية لعملية إدارة المعرفة.

وبالتالي فإن تفعيل هذه العلاقة الإيجابية يضع المؤسسة على مسار كلي صاعد باستمرار حيث يكون الصعود على سلم الابتكار عبر إدارة المعرفة والصعود على سلم إدارة المعرفة عبر الابتكار (انظر الشكل التوضيحي رقم ٢).

أصبح التعقيد البيئي سمة للكثير من المنتجات والخدمات المعاصرة، وهو نتاج طبيعي للتطور الذي حدث لشكل الحياة البشرية بعد عصر النهضة الصناعية وعصر تقنية الاتصالات والمعلومات وما أنتجه كل ذلك من كم هائل من المعارف التراكمية.

- KM: Knowledge Mangement
- RK: RAW Knowledge
- MK: Managed Knowledge



- الصعود على سلم الابتكار عبر إدارة المعرفة
- الصعود على سلم المعرفة عبر الابتكار
- مسار كلي صاعد ← استدامة

شكل توضيحي رقم ٢

الصعود على سلم الابتكار عبر إدارة المعرفة والصعود على سلم إدارة المعرفة عبر الابتكار







عاصم محمد حسن

مستشار الاستراتيجية وقيادة التغيير

# الاستراتيجية والمعرفة

## تقدمة

## المعرفة باعتبارها ركيزة أساسية للقيمة المقترحة من المؤسسات

إن كان جوهر الاستراتيجية هو مقترح القيمة The Value Proposition فإنه من البديهي أن مقترح القيمة الناتج عن عمليات المؤسسة سيرتكز بالأساس على مخزونها المعرفي، حيث إن تطوير العمليات الداخلية لتحقيق الجودة ومن ثم تقليل التكاليف الكلية يرتكز بالأساس على رأس المال المعرفي، كما أن تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية يرتكز بالأساس على قدرة النظام المعلوماتي على رصد اتجاهات العملاء واستقصاء تفضيلاتهم. إن هذا المنطق المترابط والمركّز على السبب والنتيجة يعد أحد أهم الأسس في توازن الاستراتيجيات ودمج الأصول المحسوسة كالأرباح والمنتجات مع الأصول غير المحسوسة للمؤسسات، مثل المعرفة والخبرة، ولا يتوقع في عالم اليوم التنافسي أن تحوز مؤسسة ما ميزة تنافسية دون أن تنتهج نهجا منتظما وصارما في تحويل خبراتها المتراكمة إلى نتائج عملية من خلال عمليات التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة.

تبدأ في العادة الاستراتيجية كنهج منظم باستكشاف الماضي والحاضر بعمق؛ قبل إبداء رؤية عما ينبغي أن يكون في المستقبل؛ وتلعب المعرفة دورا محوريا في تمليك الاستراتيجيين البصيرة اللازمة للحكم على الأشياء من منظور التحليل والقرار، وعليه فإن الاستراتيجية هي بلورة فعلية لمسار المعرفة من البيانات إلى الحكمة.

وقد وضع المفكر الاستراتيجي الصيني القديم صن-تزو المعرفة أساسا للاستراتيجية باعتبار أن التحرك المتبصر نحو موقع استراتيجي جديد لا يتم إلا من خلفية معرفية معمقة بالموقع الاستراتيجي الحالي (وهو ما يصطلح عليه في كتاباته بالأرض: السوق ومجال العمل)، ومن ثم ومن خلال هذه المعرفة التراكمية يتمكن الاستراتيجيون من التحرك نحو موقع جديد يساعد بدوره على اكتساب معرفة جديدة تسمح بالانتقال إلى موقع جديد وهكذا، وإذا اعتبرنا مع بوفر أن «الاستراتيجية هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة»<sup>1</sup>

فإنه لا جدال اليوم حول أن القوة الحقيقية تكمن في المعرفة!

<sup>1</sup> عن الحرب، كارل فون كلاوزفيتز، ١٧٠

## مراحل الاستراتيجية والمعرفة

على اختلاف مناهج التخطيط الاستراتيجي وتنوعها؛ إلا أنه يمكن تلخيص مراحل بناء الاستراتيجيات في ثلاث مراحل كبرى كما بينها الشكل التالي:



مرحلة صياغة الاستراتيجية Strategy For mulation : وهي المرحلة التي تحدد في المؤسسة اتجاهاتها المستقبلية وطرقها للمنافسة من خلال عمليات تحليلية تتفاوت في التعقيد حسب طبيعة الصناعة.

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية Strategy Execution وهي المرحلة التي تنتزل فيها الاستراتيجية على كافة أجزاء المؤسسة ووحدات أعمالها من خلال ربطها بالعمليات اليومية وبرامج إدارة الأداء الفردي.

## الاستراتيجية والبيانات

**البيانات** لا تمد المؤسسات ببصائر Insights جديدة فحسب؛ بل تعتبر البيانات بما تتيحه من قراءة واعية لتاريخ أداء المؤسسة الاستراتيجية أهم الأدوات المطورة للاستراتيجيات المستقبلية، ومع تسارع العالم اليوم في الثورة الصناعية الرابعة المرتكزة على المعلومات والبيانات الضخمة التي تعد منجماً حقيقياً للاستراتيجيات الجديدة فإن اتصال الاستراتيجية بالمعرفة سيرتكز بالأساس على قدرة المؤسسات على استخدام البيانات في إحداث التحولات الاستراتيجية المطلوبة.

**هل** ستقضي البيانات الضخمة على التبصرات التقليدية لدى الخبراء؟ إن التحليل الاستراتيجي يعتمد بالأساس على «المعرفة» إذا اعتبرنا تعريفها يتجه إلى الاستخدام الأمثل للبيانات كأساس لدمج الخبرة والرؤى الجديدة، لا مجرد البيانات حيث يدمج التحليل البيانات مع الخبرة، ويستخدم نماذج ذات صلة بالحدس والنمط الرؤيوي الذي لا مناص اليوم للمؤسسات من إعادة تطوير استراتيجياتها والسعي لتحقيق ميزات تنافسية جديدة كل مرة وفقاً لما تستخرجه نتائج تحليل البيانات Data Analytics وسيكمن التحدي الحقيقي في تحويل نتائج التحليل إلى ميزات حقيقية في العمليات أو في الخدمات والمنتجات.



«في الاستراتيجية ... علينا أن نتنبأ وأن نفترض، فإن ما نقنع به قابل للزعزعة أيضاً»

كارل فون كلاوزفيتز

## نقول

إن كانت المعرفة أساساً للبناء الاستراتيجي الصحيح فإن تحديات جدية تبرز لإرساء هذا الأمر، منها: قدرة المؤسسات على استخلاص المعرفة المفيدة التي تساعد على التبصر الاستراتيجي وجعل هذا الأمر نهجاً مستمراً ودائماً (لا مجرد خطوة أولية في ابتداء كل استراتيجية جديدة)؛ وستظل الحاجة لدعم إدارات الاستراتيجية وإدارات التخطيط في المؤسسات بالقدرات التحليلية Analytics Capabilities اللازمة لاستخراج هذه البصائر التي تحسن من الممارسة الاستراتيجية وتمضي بها في الطريق الصحيح ملحة، كما ستعتبر قدرة المؤسسات على دمج نتائج المعرفة في التحسينات المطلوبة في كافة عملياتها ضامناً بإذن الله لتحقيق الميزات التنافسية المستدامة.

مرحلة تقييم الاستراتيجية ومتابعتها Strategy Monitoring and Evaluation وهي المرحلة المستمرة التي تتابع فيها مبادرات الاستراتيجية وتقاس مؤشرات الأداء فيها ويجري فيها الاطلاع المستمر على البيئة الخارجية والداخلية بهدف موازنة الاستراتيجية مع المتغيرات واقتراح ما يحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

هذه المراحل الثلاث-على تفاوت في التفاصيل حسب منهجيات التخطيط- تغطي تقريباً المراحل التي تتطلبها الاستراتيجية بشكل عام؛ ورغم الاتفاق على أن التغيرات المستمرة في البيئة لا سيما بعد الجائحة قد أثرت في طبيعة الاستراتيجيات إلا أنها لم تؤثر عموماً على بنية الاستراتيجية.

## مثالان على تحسين عمليات المؤسسة عبر التعلم

المثال الأول: مؤسسة تصنيع إلكتروني:

تمكّن أحد مصنعي الإلكترونيات من توفير استثمار بقيمة 500 مليون دولار، عبر النقل الجيد للمعرفة الداخلية وأفضل ممارسات المؤسسة.

مكّنته هذه المجهودات المتعلقة بإدارة المعرفة المؤسسية من تحسين قدراته وتطوير عملياته الداخلية بما يكافئ في المُخرج النهائي إنشاء مصنع جديد للرقائق الإلكترونية بالكلفة المشار إليها أعلاه.

اعتمد الأسلوب الذي اتبعته المؤسسة على تحليل ورصد أداء اثني عشر خط إنتاج تتبع لها، موزعة على مجالات عمل مختلفة. من ثمّ قامت المؤسسة باعتماد نظام لنقل المعرفة والتجارب بين خطوط إنتاجها هذه وبناء قاعدة بيانات مشتركة لأفضل الممارسات التي يتم رصدها.

ولضمان استدامة هذه العملية فقد تم بناء شبكة عملاء أفضل الممارسات، وهم مجموعة من الموظفين الذين يتبعون لإدارة الجودة يقومون بالمساعدة في رصد أفضل الممارسات وجمعها ونقلها داخل المؤسسة بصورة منتظمة.

وفي كل مرحلة من هذه المراحل نجد ممارسات عملية تجعل إدارة المعرفة - في مراحلها المتعددة - عاملاً ضرورياً لنضج الممارسة الاستراتيجية:

الممارسات الداعمة لإدارة المعرفة	التفاصيل	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد الخبرة السابقة للمؤسسة</li> <li>• استخلاص الرؤية عن طريق ديفي (استشارة الخبراء)</li> <li>• جمع البيانات من البيئة الخارجية</li> <li>• التحليل المتعمق للبيانات الصغيرة والبيانات الضخمة</li> <li>• استكشاف وجهات العملاء من خلال أدوات خبرة العملاء UX</li> <li>• تقارير اتجاهات الأعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتفاق على رؤية استراتيجية</li> <li>• تمكين المؤسسة من قياس الرؤية (رؤية معززة أو كمية، أو كما يطلق عليها جيم كولينز: أهداف كبيرة متشعبة وجرئية BHAG)</li> <li>• تحليل البيئة الخارجية البعيدة وتحليل البيئة الخارجية القريبة</li> <li>• تحليل البيئة الداخلية</li> <li>• صياغة مقترح القيمة (الميزة التنافسية والمنتجات والخدمات المقدمة)</li> </ul>	<p>صياغة الاستراتيجية</p> <p>Strategy Formulation</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد مؤشرات الأداء من مؤسسات نظيرة (Benchmarking)</li> <li>• قياس الوضع الحالي للمؤشر من البيانات الموجودة بالمؤسسة أو خارجها في حال ارتباط المؤشر بالبيئة الخارجية.</li> <li>• ضبط تدفق المعلومات من النظم المستخدمة (ERP, CRM).</li> <li>• تحديد حزمة المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية للأفراد لضمان تنفيذ الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي</li> <li>• تحديد المبادرات الاستراتيجية الكلية المحققة للاستراتيجية</li> <li>• تطوير العمليات الداخلية بما يحقق مقترح القيمة</li> <li>• تطوير الهيكل الداخلي بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية</li> <li>• تنزيل الاستراتيجية على وحدات العمل</li> <li>• ربط الأداء الفردي بالاستراتيجية (نظام إدارة الأداء)</li> <li>• الخطط التشغيلية</li> </ul>	<p>تنفيذ الاستراتيجية</p> <p>Strategy Execution</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قراءة مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من الآلية المعتمدة لجمع البيانات وتحليلها</li> <li>• قراءة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية ورصدها وإعطاء بصيرة حول أثرها على الاستراتيجية</li> <li>• اختبار صلابة الافتراضات الاستراتيجية من خلال مقارنة المخططات بالنتائج</li> <li>• تقارير ذكاء الأعمال Business Intelligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد آلية المراجعة الاستراتيجية</li> <li>• تحديد آلية المراجعة التشغيلية</li> <li>• رصد التقدم في التنفيذ الاستراتيجي والتشغيلي</li> <li>• إصدار التقارير</li> </ul>	<p>تقييم ومتابعة الاستراتيجية</p> <p>Strategy Monitoring and Evaluation</p>

كما تمّ دمج هذا النظام ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة؛ مما سهّل من تطبيقه ومكّن من استدامته.

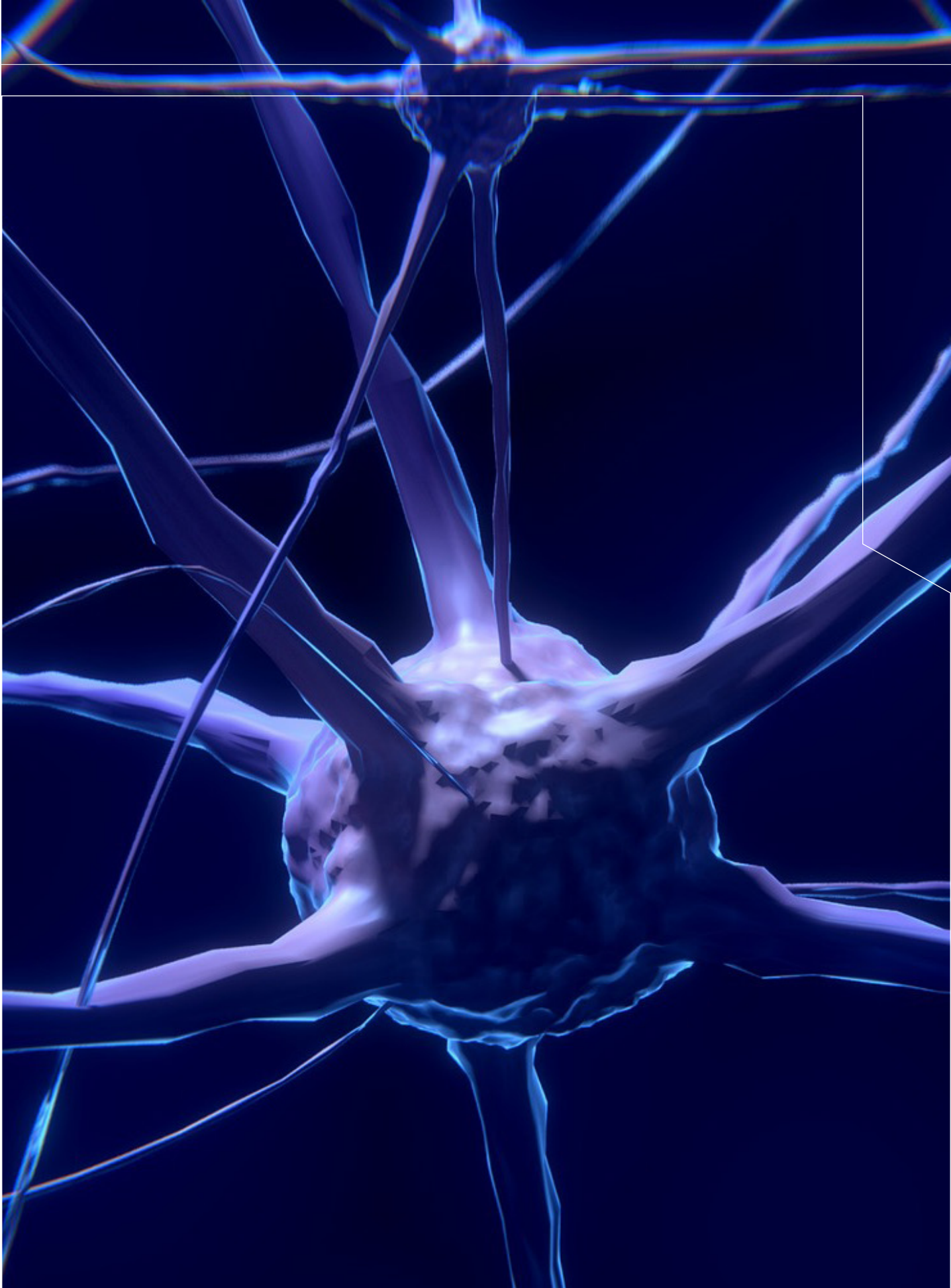
ومن ضمن ما نجح فيه هذا النظام هو التعريف والربط بين الخبراء الداخليين وبين طالبي خبراتهم من داخل المؤسسة، وذلك عبر بناء خرائط المعرفة المؤسسية Knowledge Map وخرائط موارد أفضل المؤسسات Best Practice Resource Map. تطبيقه ومكّن من استدامته.

المثال الثاني: شركة تعمل في مجال النفط والغاز

تنص رؤية هذه الشركة على: «بناء مؤسسة قادرة على التعلم أفضل وأسرع من منافسيها عبر مشاركة المعرفة ورصد وتطبيق أفضل الممارسات، والتعلم من التجارب والنمو والتعلم الشخصي المستمر».

قامت هذه الشركة باعتماد نظام متكامل لرصد أفضل الممارسات وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها،







مهندس. خالد ماضي نورين

مستشار تقنية المعلومات

## تطبيق التفكير النظمي في إدارة المعرفة

**كان** بيتر موراي (Peter Murray) قد أشار إلى الإجماع وسط المديرين التنفيذيين على أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة (KM) هو زيادة تنافسية وربحية المؤسسة، ولكن يبقى التحدي دائماً في كيفية تطبيق إدارة المعرفة بطريقة تحقق تلك الأهداف ولا يتمكن المنافسون من تقليدها.

(٢) على المدى البعيد، فإن الوسيلة الوحيدة للتمييز على المنافسين هي قدرة المؤسسة على التعلم أسرع من منافسيها، ولا يمكن تحقيق ذلك دون بناء ممارسة راسخة لإدارة المعرفة بشكل فاعل داخل المؤسسة.

**يمكن** تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحديد واستخلاص المعرفة التراكمية للمؤسسة والاستفادة منها لمساعدة المؤسسة على المنافسة.

(٣) يمكن تفكيك هذه العملية إلى أربع عمليات فرعية هي: توليد المعرفة، وحفظ المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة. إن العديد من المؤسسات لم تنجح في تحقيق الفائدة المرجوة من نظم إدارة المعرفة (knowledge management systems) لديها نسبة لأنها تتفاعل مع كل واحدة من هذه العمليات الفرعية الأربعة بشكل منفصل ومنعزل عن الأخريات. الواقع أن هذه العمليات متعلقة ببعضها البعض ومعتمدة على بعضها كذلك.

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم «المعرفة»، إلا أنني أعتقد أن التعريف المقترح من قبل روبرتو بيلاسلافوا (Roberto Biloslava) وماكس زورناداب (Max Zornadab) يتمتع بقدر كبير من الشمولية في تحديد ملامح المصطلح.

ينهب هذا التعريف إلى أن المعرفة هي المقدرة الفردية أو الجماعية على تقييم البيانات الأولية وتحليلها ومن ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة تمكن من اتخاذ القرار المناسب والقيام بخطوات عملية فعالة تجاه قضية معينة، هذه المقدرة التي تُبنى وتُطور عبر التعلم المنتظم والخبرة العملية.

(١) تكون المعرفة في المؤسسات كامنّة عند الناس، وفي عمليات المؤسسة المختلفة، وفي النظم التقنية التي تستخدمها المؤسسة. هذه المعرفة، عندما يتم استخلاصها بكفاءة ومشاركتها على نطاق واسع داخل المؤسسة؛ يؤدي إلى تحسن أداء المؤسسة بشكل ملحوظ، وهذا ما لا يحدث للمؤسسات التي لا تهتم باستثمار أصولها المعرفية جيداً وبانتظام. إن الإدارة الجيدة للمعرفة تعد من الميزات التنافسية المهمة للمؤسسات في عالم الأعمال، وكثيراً ما يشار إلى هذا الجانب بـ «الميزة التنافسية المعرفية» أو «الميزة التنافسية المبنية على المعرفة» - knowledge-based competitive advantage.



**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؟





مهندس. فيصل شاع الدين

مستشار أمن المعلومات

**بحيث** يقل مستوى الخلل في إدارة أحدهما على حساب الآخر أو على الأقل حدوث إرباك في آلية الإدارة العامة لكلا المفهومين، فالمعرفة المستخلصة على شكل نظام ورقي رديف يتم اللجوء إليه في حال تعطل النظام الرقمي قلل من فاعلية الهجوم الكبير.

**في** حين أن كلاً من أمن المعلومات وإدارة المعرفة يعمل على أرضية واحدة وهي بيانات ومعلومات الجهة التي تضع المعايير والمفاهيم المعنية بهما موضع التنفيذ ضمن إطار عملياتها، فإذا مثلنا المؤسسة بمبنى تشكل فيه الكهرباء البيانات الخاصة بالمؤسسة فإن أمن المعلومات تهتم بسلامة التوصيلات من تسريب التيار ووصول التيار إلى الأماكن التي تحتاجه و نوع الحماية التي يجب تطبيقها على مولدات الطاقة وسلامة الأجهزة التي يصل إليها التيار، أما إدارة المعرفة فتهم بتوليد التيار وتخزينه وقرارات أين يتم توصيل التيار ونحوها وهذا تبسيط مُخل.

# 1 أمن المعلومات وإدارة المعرفة

## الجزء الأول

### المفاهيم

**كثير** من المؤسسات المعتمدة على المعرفة في بنيتها تشكل التقنية الرقمية عصباً رئيسياً في طريقة عملها، بحيث أن قليلاً من هذه المؤسسات فقط هي التي يمكنها العمل في حال توقف نظامها الرقمي، فإذا أخذنا على سبيل المثال الطريقة التي تعاملت بها شركة مثل أرامكو السعودية - والتي تنتج حوالي 10٪ من الإنتاج العالمي للنفط - نجد أنها استطاعت أن تستمر دون تأثير واضح رغم أن هجوماً رقمياً عطل (بدرجات متفاوتة) حوالي 25 ألف جهاز من أجهزتها، كان ذلك صبيحة يوم 15 أغسطس من عام 2012، ورغم أن هذا التوقف أثر عمليات لوجستية رقمية كبيرة جداً؛ فبدون بريد إلكتروني ومراسلات يصعب جداً متابعة سير العمل إلا أن الإنتاج استمر على وتيرته المعتادة وانتقل العمل إلى الآلات الكاتبة والمراسلات الاعتيادية، ما يهمننا في هذه الحادثة إيصال نوع من التصور للتداخل بين أمن المعلومات وإدارة المعرفة

١-التحقق من سلامة المصدر وموثوقيته:

**حتى** يتم التأكد من أصالة المنشئ للمعلومة أو المرسل لها لا بد من التحقق من المصدر بأي آلية تراها المؤسسة مناسبة ابتداء من كلمات السر حتى المعاملات الحيوية للتحقق من الشخصية ( بصمة الأصبع أو بصمة العين وغيرها) وقد يتم التحقق بطرق أكثر تعقيدا اعتمادا على الخطوة التالية .

٢- تصنيف المعرفة:

**يتم** تصنيف المعرفة البيانات حتى يتم التعامل معها بالطريقة الأنسب، ويتم التصنيف بحسب مستوى حساسيتها فما يتم تصنيفه سريرا للغاية على سبيل المثال يتم التعامل معه وتخزينه بطريقة مختلفة تماما (من حيث التخزين وسماحية الدخول والنقل) عن طريقة التعامل مع ما هو أقل سرية أو ينقل للجميع، فخطط المؤسسة الاستراتيجية وأسرارها الصناعية (مثل خلطة كوكاكولا السرية) يتم تطبيق معايير من التشفير والحماية وصلاحيات الدخول أعلى مما يتم تطبيقه على طرق التغليف وأنواع التعبئة وغيرها مما يعتبر أقل حساسية، والتدقيق في هذه الخطوة وتنفيذها بطريقة سليمة يبرر كثيرا من المصروفات التي تتطلبها مستويات أعلى من الأمان على المعلومات من حيث التوافر (خيارات التخزين الشبكي وخطط التخزين الاستعادة ..إلخ)، كما يحدد توقيت الحساسية صلاحية مفاتيح التشفير المؤقتة عند نقل البيانات فمؤعد إطلاق منتج جديد مهم أن يكون سريرا وخاصة بين أعضاء الفريق حتى يتم الإطلاق أما بعد ذلك فلا يهم كثيرا .

إن نظرة سريعة لأمن المعلومات في مفاهيمه الأولية تبيننا أن مجال أمن المعلومات يهتم بثلاثة مواضيع وتجري كل عملياته ضمن نطاقها، تتم الإشارة إلى هذه المواضيع بـ CIA: السرية<sup>2</sup> Confidentiality، التكاملية وسلامة البيانات<sup>3</sup> Integrity، وأخيراً توافر البيانات<sup>4</sup> Availability.

**بينما** تقوم إدارة المعرفة على العمليات الأساسية التالية:

**إنشاء** المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.

**هذه** العمليات في النطاقين مجال عملها هو على البيانات، لكن كل قطاع يتعامل معها بطريقة مختلفة عن الآخر لكن من اتجاه مغاير للآخر، وسنعرض فيما بعد بعض الأمثلة.

**نجد** أن أطر بنية أمن المعلومات لم تهمل هذا الداخل، فنجد أن إطار بنية أمن المعلومات الخاص بالمعهد الوطني للمعايير والتقنية NIST قدم تفصيلاً للدور الوظيفي لمدير المعرفة في المؤسسة وذلك لأهمية هذا الدور في إطاره لمعمارية أمن المعلومات.<sup>5</sup>

## الاتجاه الأول تأثيرات أمن المعلومات على إدارة المعرفة:

**يتضح** تأثير أمن المعلومات بوضوح في عمليتي تخزين المعرفة ونقلها، في الوقت الذي تعنى عملية إدارة المعرفة بتخزينها بعد إنشائها نجد أن أمن المعلومات يتعامل معها بالخطوات التالية:

## تأثير إدارة المعرفة على أمن المعلومات:

أي برنامج لإدارة أمن المعلومات في مؤسسة لا بد من أن يكون جزءاً منه التوعية بأساسيات أمن المعلومات بشكل عام، ثم وسائل التعامل مع تطبيقات أمن المعلومات التي تخص المؤسسة، فعلى سبيل المثال كما يتم التنبه على كيفية إنشاء كلمات السر بطريقة قوية يتم تدريب أفراد المؤسسة بطريقة مبسطة على تطبيق هذا في برامج المؤسسة نفسها وأنظمة تشغيلها.

<sup>1</sup> ليس من غرض هذا المقال تفصيل التعريف بأي من المجالين، إنما تقريب التقاطعات بينهما بما يفيد في تطبيقهما بطريقة أفضل.

<sup>2</sup> تعني منع إطلاع أي شخص غير مخول للوصول إلى بيانات شخص آخر.

<sup>3</sup> تعني التكاملية هنا المحافظة على البيانات من التعديل أو التغيير من قبل الأشخاص غير المخولين بالوصول لها، مثل أن يصل شخص بقصد أو بغير قصد لبيانات غير مسموح له بالوصول إليها.

<sup>4</sup> وتعني توفر البيانات كاملة عند الحاجة إليها بحيث تكون معلومات صحيحة ودقيقة غير معدلة أو ناقصة، مما يجعل عناصر النظام تعمل بشكل صحيح.

<sup>5</sup> National Initiative for Cybersecurity Education (NICE) | NIST



## معييار إدارة المعرفة ISO 30401:2018

يكمّن الغرض من معيار ISO 30401:2018 لإدارة المعرفة في معاونة المؤسسات على بناء نظام إداري فاعل يمكّن من إنتاج القيمة عبر المعرفة.

يركّز هذا المعيار على عمليات استخلاص المعرفة وإدارتها ونقلها باستخدام برمجيات مناسبة.

تقوم كل مؤسسة بتصميم منهجيتها الخاصة لإدارة المعرفة بما يتوافق مع مجال عملها وطبيعتها واحتياجاتها وأهدافها.

بُنيت هيكلية المعيار وفق قالب ISO MSS المؤلف لدى مستخدمي ISO 9001. وتشمل مكونات المعيار المصطلحات والتعريفات ذات الصلة، والتعريف بالمؤسسة والقيادة والتخطيط والدعم والتشغيل وتقييم الأداء وتحسينه





## مهندس.محمد هاشم

مدير برنامج تطوير رواد الأعمال EDP  
بقيمة للاستشارات

من أجل بناء نموذج إدارة معرفة خاص  
بالمؤسسات الصغيرة والناشئة يجب أن  
يرتكز هذا النموذج على أربعة أركان:

**إنتاج المعرفة:** لأن الإبداع جزء أساسي في زيادة  
الأعمال من ناحية الفكرة وكيفية خلق ميزة  
تنافسية من ناحية أخرى، تكمن أهمية إنتاج  
المعرفة في تنظيم وإعادة تنظيم توجه العمل  
الريادي من خلال التطوير، وتكوين علاقات  
جديدة، وتسهيل العلاقات مع العملاء.

**توثيق المعرفة:** يهدف كل عمل ناشئ إلى  
التطوير المستمر والرشيح ونسبة للتغير  
المستمر في الأعمال الناشئة لابد من تخزين  
هذه المعارف بطريقة تسهل الحصول عليها أو  
تحويلها إلى سلوك متوازٍ مع السلوك الريادي.

# إدارة المعرفة من منظور ريادة الأعمال

يمكن أن تعرف ريادة الأعمال بأنها الإبداع  
في إنتاج أفكار يمكن تحويلها إلى مشاريع  
ذات عائد مادي أو معنوي والقبول بالمخاطر  
المدروسة، وبما أن معظم رواد الأعمال  
بطبيعتهم لا يمتلكون رأس المال الكافي لبداية  
المشروع يركز معظمهم على رأس المال المعرفي  
لتجهيز نموذج العمل التجاري وطرحه للتمويل  
في مجتمعات التمويل المختلفة.

تكون المعرفة في هذه اللحظة هي الدراية  
التامة والإحاطة بكافة جوانب المشروع ودراسة  
حجم السيطرة على المخاطر وامتلاك بيانات  
أو معلومات وتحويلها إلى معارف تحقق النمو  
حسب نموذج العمل التجاري للمشروع، ونسبة  
للتفكير المستمر لرائد الأعمال لتجنب الفشل  
- حسب الدراسات تفشل ٩٠٪ من الشركات  
الناشئة ومنها ١٠٪ في السنة الأولى - يأتي  
دور إدارة المعرفة كنظام لجمع، وترتيب، وإنتاج  
المعارف لتنمية الاقتصاد المعرفي الخاص  
بالعمل الناشئ وتمكين رائد الأعمال من  
تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تمكنه من  
الاستقرار والنمو والتطور.

يتم الاستفادة من تطبيق المعارف في الأعمال الناشئة داخليا إلى تبادل هذه المعارف بين الأعمال الناشئة وتوظيف التكنولوجيا كمنصة لتبادل هذه المعارف وتطبيقاتها، ويعتمد نمو الاقتصاد المعرفي على كمية المعلومات المتبادلة فيه وطريقة مشاركتها وإمكانية الوصول إليها. يجتمع اقتصاد المعرفة مع ريادة الأعمال سويا لتحقيق الاستفادة بحيث توفر ريادة الأعمال إنتاج الأفكار والإبداع فيها وفي طرق تنفيذها كما يوفر الاقتصاد المعرفي هذه المعلومات ووسائل الوصول إليها مما يساعد رواد الأعمال في المزيد من الابتكار والإبداع لتحقيق أكبر استقرار للعمل الناشئ وتقليل المخاطر من جهة وعدم هدر الموارد وتحقيق الاستفادة من جهة أخرى.

## ختاماً

يمكننا القول بأن الاقتصاد مستقبلاً سيكون اقتصاداً معرفياً يستخدمه رواد الأعمال ومجتمعها في إيجاد حلول لمشاكل اقتصادية واجتماعية مما يحقق أكبر قدر من التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة.

**توزيع المعرفة:** لتحقيق النمو المطلوب وحسب طريقة الإدارة الرشيدة يجب أن تكون إتاحة المعارف للفريق بصورة محددة بحيث تتوفر المعلومة للشخص المناسب في الوقت المناسب حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

**تطبيق المعرفة:** وهنا تكمن الفائدة المباشرة من تطبيق نموذج إدارة معرفي بحيث تتحول المعارف إلى تطبيقات عملية تساعد على تحقيق القيمة المرجوة من العمل.

بعد الثورة الصناعية الرابعة تغيرت مفاهيم العمل بصورة كبيرة جداً وتحول الاقتصاد من مفهومه القديم المعني بالأرض ورأس المال والعمل إلى الاقتصاد المعرفي الذي تقل فيه تكاليف العمالة ويزيد فيه استخدام التكنولوجيا من ذكاء اصطناعي وغيره بحيث





## دورة إدارة المعرفة للتنفيذيين Knowledge Management for Executives

التحق الآن  
Online - In-house  
بمركز بريميوم للتدريب

### محاوr الدورة

مراحل تطبيق إدارة المعرفة  
مرحلة الاستراتيجية  
مرحلة التدريب  
المراقبة والتحكم في إدارة المعرفة  
بداية تنفيذ نظام إدارة المعرفة  
عمليات تشغيل إدارة المعرفة  
الحواجز والمزالق  
معيار الأيزو في إدارة المعرفة  
دراسات حالة في إدارة المعرفة 30401

اساسيات إدارة المعرفة  
ما هي المعرفة ؟  
أنواع المعرفة الضمنية والصريحة  
نموذج DIKW  
الذاكرة المؤسسية والمعرفة  
عصر المعرفة واقتصاد المعرفة  
ما هي إدارة المعرفة ؟  
إطار عمل إدارة المعرفة  
عناصر إطار عمل إدارة المعرفة  
(الناس ، العمليات ، التقنيات ، الحوكمة)

للتواصل  
+249901879490

للتسجيل Online للأفراد  
<https://2u.pw/dd73f>

للتسجيل Online للمؤسسات  
<https://2u.pw/ztWhq>

شهادة معتمدة من

**Premium®**

Learning & Development

[in](#) [@](#) [f](#) [t](#) /premiumsudan

[www.premium.sd](http://www.premium.sd)



قيمة للاستشارات  
QEEMA CONSULTING

[www.qeemaconsulting.com](http://www.qeemaconsulting.com)

[/qeemaconsulting](#)

