



مسائل في

إدارة المعرفة

نصائح من ممارسين مرموقين

تحرير

John Girard

Joann Girard

ترجمة

د. عبدالله بن حمود المقرن

أستاذ علم المعلومات المساعد

د. هاشم فرحات السيد

أستاذ علم المعلومات

قسم علم المعلومات - جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جيرارد، جون.

مسائل في إدارة المعرفة: نصائح من ممارسين مرموقين/ جون جيرارد، جوان جيرارد؛ هاشم فرحات السيد ؛
عبدالله حمود المقرن - الرياض، ١٤٤٤هـ.

٢١٦ ص: ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٢-٧٦-٠١٠-٦٠٣-٩٧٨

١- المعرفة أ. جيرارد، جوان (مؤلف مشارك) ب. السيد، هاشم فرحات (مترجم) ج- المقرن، عبدالله حمود
(مترجم) د. العنوان

١٤٤٤/٢٤٧٩

ديوي، ٠٠١

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٢٤٧٩

ردمك: ٢-٧٦-٠١٠-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Knowledge Management Matters: Words of Wisdom From Leading Practitioners.

By: John Girard & Joann Girard.

Published by Sagology, LLLL, 2018

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الرابع عشر للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، المعقود بتاريخ
١٤٤٣/٨/٤هـ، الموافق ٢٠٢٢/٣/٧م ليكون مرجعاً للمقرر الدراسي (موضوعات متقدمة في إدارة المعرفة) ورقمه
ورمزه (٦٢٢ معل)، ومقرر (إدارة المعرفة) ورقمه ورمزه (١٧٠ معل) المشمول بالخطة الدراسية لقسم (علم
المعلومات) في كلية الآداب.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو
آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة
كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

الإهداء

إلى كل المتطلعين إلى النجاح والتميز: الشخصي والمؤسسي والمجتمعي من خلال استثمار المعرفة بشقيها الضمني والصريح

المترجمان

مقدمة المترجمين

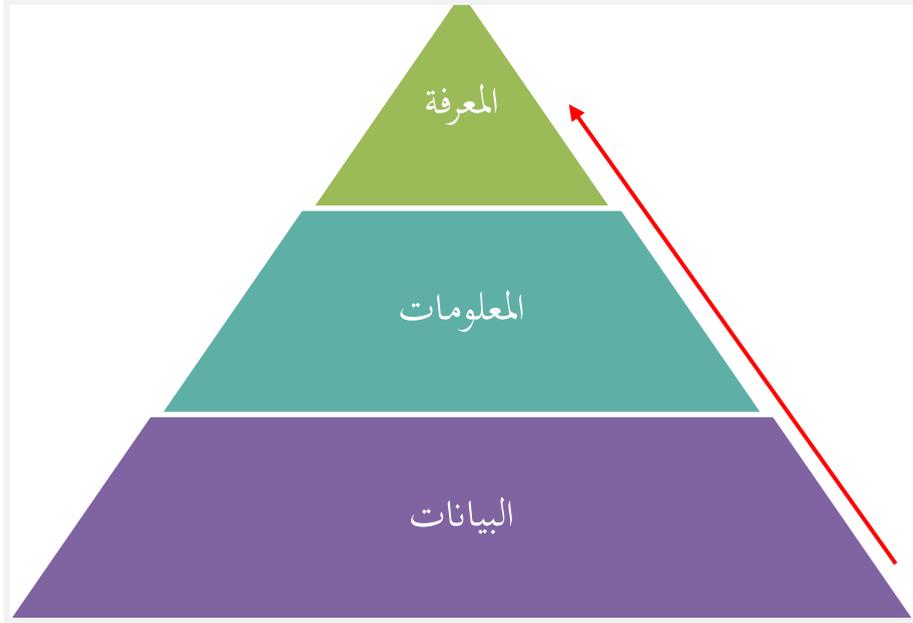
الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد: إذا كان مصطلح "إدارة المعرفة" مركبا من حيث بنيته اللغوية، فهو من جهة ثانية معقد من حيث دلالاته الاصطلاحية، حيث يجمع بين مصطلحين يعبران عن عالمين كبيرين لكل منهما أبعاده المترامية الأطراف، وأفاقه الواسعة؛ فلدينا "الإدارة" من جهة، و"المعرفة" من جهة أخرى، ويلحظ المنتبِع والمعني مهذين المجالين كم هي كثرة الاجتهادات في تعريفهما وتحديد أبعادهما، حتى بات من الصعوبة بمكان الوصول إلى نقطة مشتركة تتلاقى عندها الأفهام وتجتمع عندها الاهتمامات.

بالنسبة للمصطلح الأول "الإدارة" يحفل الإنتاج الفكري المتخصص، بكم كبير من التعريفات لهذا المصطلح، والتي يرجع أقدمها إلى بدايات القرن العشرين الميلادي، عندما عرفها تيلور في سياق بعض الأعمال العلمية التي نشرت في عام ١٩١١م^(١). كما لا تفتأ تجد متحدثا أو متكلمنا يعرف هذا المصطلح بما يعكس وجهة نظره الشخصية التي عادة ما تنطلق إما من خبرة عملية أو من مطالعة نظرية لما كتبه المتخصصون. ويخرج تتبع هذه التعريفات عن سياق هذه المقدمة، ويمكن للمهتمين أن يتلمسوها 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 أيا كان نوعها ومجال اهتمامها، وأيا كانت طبيعة تلك المؤسسة، ربحية أو خدمية".

أما مصطلح "المعرفة" فلا يقل عمومية ولا تداول وشيوعا عن المصطلح الأول، بل بات محل تداول وشيوع واسع من 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، تشكل ما يعرف في الإنتاج الفكري "بهرم المعرفة"، بصرف النظر عن دلالة كل مصطلح من هذين المصطلحين المرتبطين، وهذا يخرج كذلك عن سياق هذه المقدمة، كما سبقت الإشارة؛ فإن فهم طبيعة الفروق بين هذه المصطلحات الثلاثة يعد أمرا ضروريا، وخاصة عند تبني مشروع لإدارة المعرفة في سياق مؤسسة أو منظمة ما؛ فالمعرفة ليست بيانات أو معلومات، ويمكن التمييز بينها بالنظر إليها كهرم متدرج تراكمي تفاعلي، فكل عنصر فيه يتكامل مع العنصر الذي

(١) صدر هذا العمل بعنوان : *Shop management*. McGraw-Hill. (1911). Taylor, F. W. [المترجمان]

يسبقه، ومع الذي يتبعه للوصول إلى المستوى الأعلى من هذا الهرم، كما يصور ذلك الشكل المبسط التالي، حيث تقع البيانات في المستوى الأول من الهرم، تليها المعلومات في المستوى الثاني، ثم المعرفة في المستوى الثالث من هذا الهرم.



شكل (١). مبسط لهرم المعرفة.

ولعل ما يعيننا في هذا السياق، هو المستوى الأعلى من الهرم المعرفي، مستوى "المعرفة"، وهي في أبسط تعريفاتها تمثل ناتج تحليل المعلومات والربط بينها واستخلاص النتائج منها، ثم تمحيصها واختبارها لنصل إلى الحقائق، ثم تمتزج خبرات الشخص العملية والمهنية مع إمكانياته ومهاراته العقلية، لتصبح معرفة راسخة، إن صح التعبير. والمعرفة بشقيها الصريح الذي يتجسد في الوثائق والأوعية المادية التقليدية منها والرقمية، والضمني الذي يكمن في أذهان البشر وتستوعبه عقولهم، تعد هي الجانب الذي يعول 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 دونه لا يمكن استثمار الموارد الأخرى، كما باتت المعرفة في رأس المال الفكري الذي تحرص المؤسسات الواعية بقيمته وأهميته على تملكه وتنميته واستثماره. ومما تجدر الإشارة إليه أننا نلمس على المستوى العملي، وخاصة في سياق توافر إمكانات الوصول للمعرفة من مواطنها الأصلية، نلمس أن ثمة بونا كبيرا بين مصادر الحصول على المعرفة الصريحة والوصول إليها من جهة، والمعرفة الضمنية من جهة أخرى، كما أن هناك بونا كبيرا بين الحجم المقدر لكل منهما، حيث تشير تقديرات كثيرة إلى أن ما يتاح لنا من معارف، يغلب عليه أنه يتجسد معرفة صريحة، وأن المعرفة الضمنية هي التي تشكل الحجم الأكبر منه وهو الجزء الخفي، وبما يقدر بنحو ٩٠% من الحجم الكلي للمعرفة البشرية، وقد شبه كثيرون ذلك بكرة الثلج التي لا يظهر منها سوى ١٠% تقريبا، ويختفي باقي حجمها تحت سطح مياه البحر، كما يصور ذلك الشكل التالي.

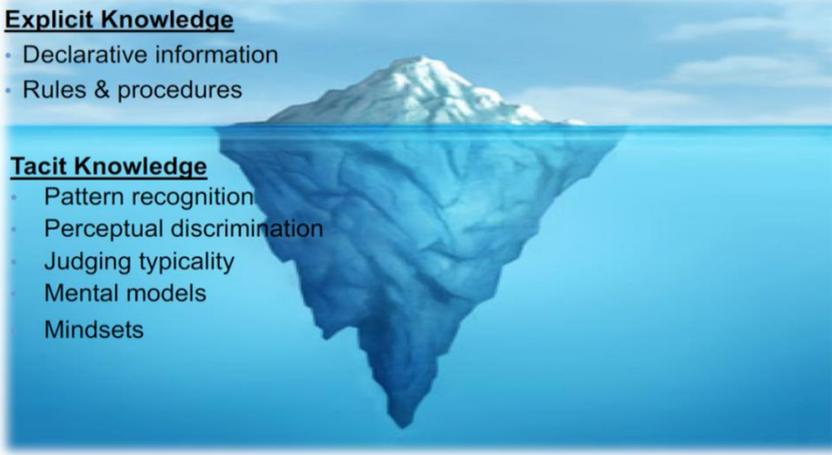
Tacit Knowledge

Explicit Knowledge

- Declarative information
- Rules & procedures

Tacit Knowledge

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



شكل (٢). شكل مبسط يصور العلاقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ونحن على يقين بأن قناعة المؤسسات والمنظمات بقيمة المعارف وخاصة الضمنية منها، وتقديرها لدورها التنافسي ك رأس مال أو أصل من الأصول التي تشملها، هو ما دعاها إلى الاهتمام بإدارتها واستثمارها، من هنا وجدنا بزوغ 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 مصطلحين كبيرين 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 متأثرٌ بتلك العمومية وسعة الدلالة، بل عدم وضوحها، وقد تجلّى ذلك في كثرة الجهود التي حاولت وضع تعريفات محددة لهذا المصطلح، وقد بلغت مئات التعريفات دون مبالغة، وقد حاول بعض الباحثين جمع أهم هذه التعريفات، والتوفيق بينها للخروج بتعريف واضح محدد، لكن تباين هذه التعريفات، وتفاوت وجهات نظر من ذكروها حال بلا شك دون تحقيق ذلك^(٢)، غير أننا نسهم بتعريف مبسط، ينطلق من تعريفنا لمصطلح "الإدارة". كما أشرنا إليه في فقرة سابقة، ومن قناعتنا وتقديرنا "للمعرفة" باعتبارها مورداً وأصلاً معرفياً تنافسياً، يمكن القول إن إدارة المعرفة هي "قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها وأصولها المعرفية بما يضمن ضبط دورة تدفق المعرفة بدءاً من إنتاجها وحتى تطبيقها والإفادة منها، وذلك من خلال أساليب وإجراءات وعمليات ومعايير أداء تؤدي في مجملها إلى تحقيق الأهداف المثلى لتلك المؤسسة ويضمن لها قدرتها على المنافسة وتبوء المكانة المتفردة"، وتشمل عمليات إدارة المعرفة في هذا

(٢) يمكن تتبع هذه التعريفات في المصدر التالي: أبو بكر سلطان. إدارة المعرفة، من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية. الرياض: مركز

السياق ما يلي: تشخيص المعرفة، وإنتاج المعرفة وتنميتها، وتنظيم المعرفة واختزانها ودعم مقومات استرجاعها، وإتاحة المعرفة ومشاركتها، واستخدام المعرفة والإفادة منها^(٣).

من كل ما سبق يتضح أننا أمام موضوع حظي باهتمام كبير، وعلى المستويات الأكاديمية والعملية كافة، بل اعتبر مجالاً تخصصياً له أصوله ومناهجه، ومن ثم تأتي أهمية الأعمال العلمية التي تعالجه في عمومه، وفي فروعها، وتعرف بنظرياته ومدارسه، خدمة للدارسين والباحثين المعنيين بالجانبين الأكاديمي والبحثي، وكل الأعمال العلمية التي تنقل خبرات السابقين وممارساتهم خدمة للممارسين والمعنيين بتطبيقه على أرض الواقع، وتبني الخطط والإستراتيجيات المرتبطة بتنفيذه في سياقات العمل وعلى أرض الواقع. وعليه فقد وقع اختيارنا على هذا العمل الذي سعدنا بترجمته ونقله إلى اللغة العربية خدمة لكل المهتمين من الطرفين: الأكاديمي والعملي التطبيقي. وقد دفعنا إلى هذا الاختيار تعدد وجهات النظر التي يقدمها الكتاب، بل وجهات نظر خبراء متمرسين، وقادة ورواد في هذا المجال، ولقد نجح المحرر في انتقائهم من بين المئات المتربعين على الساحة العملية لهذا المجال، ولعل المتابع للسير الذاتية لهؤلاء المسهمين في تأليف فصول الكتاب يتأكد له أن اختيارات المحرر لهم كانت موفقة، ومبنية على معايير متقنة، وعليه جاء الكتاب تجميعياً محرراً، وشأن هذا الكتاب ككل الكتب التي تصنف في هذه الفئة "الكتب التجميعية Collective Works"، له ما له، وعليه ما عليه، فيقدر تعدد الخبرات والموضوعات التي يتناولها، بقدر ما قد يكون بينها من عدم اجتماع لرؤى معينة، وتوافق كامل في فلسفات الطرح وطرق المعالجة، ومن الطريف أن المحرر قد قصد هذا التفاوت، وبقدر تحفظنا على مثل هذا المنهج في بعض الحالات، لكننا رأيناها مطلوباً بل إيجابياً في سياق كتاب يتناول مثل هذا الموضوع المتعدد الأبعاد والمتفاوت الرؤى والاتجاهات "إدارة المعرفة"، ومن ثم يحتاج لمثل هذا التباين الإيجابي.

فعلى 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 عبر عشرة فصول، ليتناولوا فيها موضوع "إدارة المعرفة" من أبعاد عدة: تاريخية ونظرية وتطبيقية وتنظيمية وتقنية.

فيسهل الكتاب بفصل عام لمحرره ثم تتوالى الفصول التسعة الباقية ليكتمل العقد الذي ينتظم فصول هذا العمل. ليقدم في حلة متماسكة البناء، ومترابطة الأركان. وهي ما سنعرف بها باختصار في الفقرات التالية.

جاء الفصل الأول من الكتاب ليكون فصلاً استهلالياً كتبه محرر الكتاب وزوجته وهو عبارة عن نسخة مُعدلة من أحد فصول كتاب سبق أن نشره محرر هذا الكتاب في عام ٢٠٠٩، 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 يقدم أساساً ينطلق منه القارئ إلى النظر إلى التغيرات التي شهدتها السنوات اللاحقة لعام ٢٠٠٩، وحتى سنة نشر هذا الكتاب الذي بين أيدينا، أي في عام ٢٠١٨، ومما دفع المؤلف إلى أن يكون هذا الفصل هو الاستهلال للفصول الآتية، تأثره بمقولة بيل جيتس Bill Gates في كتابه "طريق المستقبل^(٤) The Road Ahead"، التي قالها منذ أكثر من عشرين عاماً: "نحن دائماً نبالغ في تقدير التغيرات التي ستحدث في العامين المقبلين، ونقلل من شأن التغيرات التي ستحدث في الأعوام العشرة المقبلة".

(٣) هاشم فرحات. إدارة المعرفة: الخبرات، العمليات، الممارسات، التطبيقات، محاضرات غير منشورة، ١٤٤١ [المترجمان]

(٤) نشر هذا الكتاب في طبعته الأولى عام ١٩٩٥، ثم صدرت طبعته الثانية المعدلة والمحدثة في عام ١٩٩٦ [المترجمان]

أما الفصل الثاني، فقد كتبته نانسي م. ديكسون BY NANCY M. DIXON، وتهدف من خلاله إلى التأريخ لرحلة ومسيرة مجال إدارة المعرفة في أبعادها العملية والتطبيقية، وتحددها بثلاث 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 عبر تكور المعرفة بشقيها الصريح والضمني قدمت لنا إطار عمل رائعاً يمكن أن يستأنس به في ممارسة عملية إدارة المعرفة في سياقها التطبيقي عبر أي من المؤسسات أو المنظمات على اختلاف اهتماماتها.

ويتناول الفصل الثالث بعداً جديداً له علاقة بترسيخ ممارسات وخبرات إدارة المعرفة، بعداً قد يبدو للبعض كأنه لا يرتبط بمجال إدارة المعرفة، حيث يبدو لمن يطالع عنوان الفصل أنه يخرجنا من دائرة الكتابة العلمية التجريبية إلى دائرة مناقضة تماماً وهي دائرة الأعمال الخيالية. حيث تناول المؤلف قضية مشاركة المعرفة ونقلها وتداولها وخاصة في مجال الأعمال من منطلق السرد القصصي، ورواية القصة، وعليه جاء عنوان "إتقان السرد القصصي في مجال الأعمال" وقدم المؤلف وهو أحد المعروفين المتفردين في مجال السرد القصصي في مجال الأعمال، شاون كالاهان SHAWN CALLAHAN. مؤسس وصاحب شركة "Anecdote" أكبر شركة في العالم في مجال قصص الأعمال^(٥) رؤية شاملة بنمط أدبي جذاب، يدعو إلى تقبل الأفكار.

أما الفصل الرابع فيتناول قضيتين مرتبطتين ليس بمجال إدارة المعرفة فحسب، وإنما بمجال العمل كله بمختلف قطاعاته وأنواعه ومستوياته، قضيتان لهما انعكاساتهما ودورهما الإيجابي في التميز في العمل، وتعزيز الإنتاجية، والكفاءة والفاعلية في الأعمال، فكلنا يعلم أن الابتكار والإبداع من المهارات القوية التي نحتاج إليها للتميز في كل مؤسساتنا، غير أننا، ومع الأسف، وفي كثير من الأحيان، نسمح للنقد الذاتي والقلق الوظيفي أو لمنغصات الحياة أن تصرفنا عنهما، وأن تعوق قدراتنا على الإبداع. من هذا المنطلق وجدنا اهتمام إحدى المرموقات ممن اهتموا بهاتين القضيتين، وهي ستيفاني بارنز، STEPHANIE BARNES، تتفرد في تقديم رؤيتها حولهما، وتقدم خبرتها ونصائحها، وإرشاداتها، عن الإبداع والابتكار، في سياق العمل بشكل عام، لكنها تربطه بإتقان مع مجال إدارة المعرفة، وتقدم لنا كل ذلك في سياق هذا الفصل الرابع، الذي جاء بعنوان صريح معبر عن هاتين القضيتين: الإبداع والابتكار.

ثم يأتي الفصل الخامس ليتناول قضية تؤرق كل قادة المؤسسات والمنظمات، وتهدد باندثار الرصيد المعرفي لكثير من المؤسسات، وهي قضية رحيل المعارف مع رحيل حاملها، سواء أكان رحيلهم طبيعياً فرضته سنن الله الراسخة في الكون وبين العباد، وهي سنة الموت، أو المرض، الذي يدعو إلى العجز عن العمل، أو 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 التزاماً ورضوخاً لقوانين العمل التي قد لا تكون مواتية لكل إنسان، والتي تدعو الشخص في الغالب إما إلى الاستقالة أو الرحيل من غير سابق إنذار. وتقديراً للآثار السلبية لهذه الظاهرة التي عنوانها "رحيل المعارف برحيل حاملها" قدم لنا باول جاي كورني PAUL J. CORNEY، وهو من المرموقين والخبراء المهمتين منذ فترة طويلة بهذه القضية، والمعروف بأنشطته المتعددة على المستويين الدولي والمحلي (المملكة المتحدة)، وصاحب مؤسسة مشهورة في مجال الاستشارات والتدريب في إدارة المعرفة في المملكة المتحدة وتعرف باسم Knowledge et al، كما أنه صاحب كتاب لاقى رواجاً كبيراً في سوق النشر منذ نشره في عام ٢٠١٧، 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 كسفير لإدارة المعلومات والمعرفة لدى إحدى المؤسسات المهنية الكبيرة في مجال المكتبات والمعلومات، وهي "جمعية اختصاصيي المكتبات والمعلومات البريطانية (سليب) Chartered Institute of Library & Information Professionals (CILIP). عبر هذا الفصل المكون من ثلاثة أجزاء: التحدي والأدوات والمستقبل، قدم لنا باول رؤيته وخبرته حول السبل الكفيلة بمواجهة هذا الخطر الذي أشرنا إليه وهو فقدان المعرفة، وعليه جاء الفصل بعنوان معبر ودال على القضية، وهو "عندما يترك الأفراد مناصبهم، ترحل معهم معارفهم وعلاقاتهم".

وفي الفصل السادس الذي جاء بعنوان "بيان المجتمعات أو الجماعات" ويتناول قضية لها أبعادها الاجتماعية أكثر منها إدارية، وتتصل بشكل مباشر بمشاركة المعرفة وتداولها، في سياق المجتمعات عامة، وجماعات الممارسة بشكل خاص، 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، هي من الموضوعات المرتبطة بشكل مباشر 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، حيث عمل ستان جارفيلد Stan Garfield، في شركات كبيرة منها: اتش بي HP، وكمباك Compaq، هذا فضلا عن قيادته لجماعة ممارسة قوية ومعروفة وهي SIKM، التي كانت تضم أكثر من ٧٠٠ عضو من جميع أنحاء العالم.

وبأتي الفصل السابع، وقد أعده 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 Associates.inc. AJRA. وقد تناول المؤلف في هذا الفصل إحدى قضايا الساعة، وهي قضية "البيانات الضخمة BIG DATA"، ساعيا للكشف عن العلاقات المتبادلة والمؤثرة بينها وبين مجال إدارة المعرفة، وكيف يمكن استثمار إمكانات 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 تعنى بمعالجة البيانات الضخمة، حيث تتضمن هذه التقنيات حلولاً للتنقيب عن البيانات غير المنظمة، وإدارة وإعادة استخدام المعرفة الكامنة وراء البيانات الضخمة. كما يقدم المؤلف معالجة جيدة لموضوعات ذات علاقة وتتقاطع فيها مجالات الاهتمام، مثل تصنيف المعرفة، وتحليل الشبكات الاجتماعية، ومصادر البيانات الضخمة، وعمارة المعلومات بهدف جمعها إلى توفير مزيد من التفاصيل حول الكيفية التي تعمل بها إدارة المعرفة مع البيانات الضخمة سواء في حاضرها أو في مستقبلها.

أما الفصل الثامن فيهم بالأصول المعرفية من منطلق أنها هي الأساس والركيزة الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة، فيعنى بإدارتها الإستراتيجية بهدف تعزيز استثمارها، والإفادة منها، وفي هذا السياق كان المؤلف المعروف رون يونج RON YOUNG. فقد أصدر في عام ٢٠٠٧م وثيقة تمثل إطار عمل تنفيذياً بعنوان "الأبعاد الأربعة للمعرفة والإبداع The Four Dimensions of Knowledge and Innovation"، ويشكل هذا الإطار جزءاً أساسياً من منهجنا 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 تعرف الآن بالبلوك تشين blockchain. كل هذه المستجدات دفعت المؤلف أن يعيد النظر في إطار العمل الذي كان قد نشره منذ عشر سنوات تقريبا، ليصدره محدثا، ويعرض لتفاصيله في سياق هذا الفصل، وقد جاء هذا الإطار بعنوان "الأبعاد الخمسة للمعرفة والإبداع" وتناول فيه البعد 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 فهم أفضل للعلاقات المتبادلة بين هذه الأبعاد الخمسة المهمة التي تفضي إلى التعاون الناجح والمشاركة البناءة 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 والحاضر بكل ملامساتهما؛ ففي هذا الفصل الذي جاء عنوانه في شكل سؤال استفهامي "إلى أين تتجه إدارة المعرفة؟ ولقد كان المؤلف متواضعا عندما أكد أن وجهة نظره عن مستقبل إدارة المعرفة التي تتبع فيها تاريخ نشأتها وتطورها منذ عام ١٩٩٥ واستشرف فيها مستقبلها حتى وقتنا الحالي (٢٠١٨) هي وجهة نظر شخصية بحتة، برغم ما للرجل من خبرة طويل وباع راسخ 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 بنص كلماته في سياق هذا الفصل، والتي قال فيها "وأنا على يقين بأن شخصا آخر سيقوم في يوم ما بجمع رؤى ووجهات نظر أخرى كثيرة ليتكون 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 سيرتها. لكن يجب أن تكون نقطة الاستشراف منطلقاً من الوعي بمستجدات التقنيات، وتنوع إمكاناتها، وبخاصة ما له أثره المباشر في مجريات الإدارة بشكل عام، وإدارة المعرفة بشكل خاص. وقد أشار في سياق حديثه إلى بعض من تلك التقنيات، مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي، كل هذا جاء في سياق هذا الفصل الثري بمحتواه، والذي جاء في قسمين؛ يتطرق أولهما إلى وجهة نظر المؤلف حول ماضي إدارة المعرفة وما الذي كانت عليه، وقسم ثان يتطرق إلى ستة اتجاهات مختلفة كان وسيكون لها تأثيرها في نسيج مستقبل إدارة المعرفة. ومن خلال تتبعنا لأداء المؤلف في هذا الفصل بدت لنا أن خلفيته العسكرية انعكست بشكل واضح 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 منذ 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" (KBBase)، التي استضافت منهجية إعادة هندسة الأعمال التابعة لوزارة الدفاع DoD's BPR Methodology خلال عامي ١٩٩٥-١٩٩٦، هي التي هيأته لهذه المعالجة الضافية للموضوع، وفتحت الطريق أمامه ليدعى مستشاراً ومخططاً في كثير من المؤسسات الدولية الهامة، فمن وزارة الدفاع الأمريكية (خلال الفترة من ١٩٩٥-٢٠٠١)، إلى البنك الدولي (عام ١٩٩٥)، والأمم المتحدة (في عام ١٩٩٩)، 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 المهيبة المشهورة، وهو "معهد إدارة المعرفة KMI" الذي تبنى دوجلاس تأسيسه ليصبح بهدف تقديم برامج تدريبية معتمدة في إدارة المعرفة؛ وقد بات الآن هو المعهد العالمي المعروف لكل المهتمين بإدارة المعرفة وتلمس الشهادات المعتمدة في مجالاتها، مثل مدير إدارة المعرفة المعتمد (CKM)، واختصاصي إدارة المعرفة (CKSs)، وممارسي إدارة المعرفة (CKPs)، ومديري المعرفة الشخصية (PKM)™

ثم تأتي خاتمة العقد، بالنسبة لفصول هذا الكتاب، وهو الفصل العاشر الذي يأتي وكأنه ملم لأطراف ما ورد في سياق الفصول السابقة، فمن التأكيد على الإبداع والابتكار ودورها في إدارة المعرفة الناجحة، إلى الرؤية المستقبلية حول دور إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات، وتحقيقها القيم التنافسية، وقد بدأ تركيز مؤلف هذا الفصل على أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وهي عملية مشاركة المعرفة وتناقلها وتبادلها، ولقد أعاد المؤلف طرح رؤيته بل فلسفته التي تفرّد بها عن مشاركة المعرفة التي اقتص بها كتابه الثري المنشور في عام ٢٠١٧، بعنوان "تعاقب أو تناقل المعرفة KNOWledge SUCCESSion"^(٦) الذي اعتبر فيه أن تناقل المعرفة هو طريقة تفكير ذات صبغة اجتماعية، ونهجاً لكيفية تفاعل البشر بعضهم مع بعض؛ وهو ما يدعو للفتنة بأنه سيكون لها أثرها الكبير في خطى النجاح المستدام لأي مجتمع أو مؤسسة بل يرى أن "تناقل المعرفة" هو إستراتيجية لتحقيق الأداء الأمثل في عالم تحيطه التعقيدات المتعاقبة، وهي إستراتيجية لا تتوقف كذلك عند حدود اكتساب المعرفة أو مشاركتها، بل تجمع العديد من الأبعاد المترابطة للمعرفة، والداعية لتحسين التآزر وتضافر الجهود، وليس مجرد مواءمة الأنشطة أو الجهود مع إستراتيجية منظمة شاملة، وإنما للتأكيد على 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 عاماً 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 عضواً بارزاً في مجلس إدارة جامعة ريميت في ملبورن بأستراليا RMIT University in Melbourne، وعلى المستوى البحثي، قام بتأليف ثلاثة كتب، من أشهرها كتابه الذي سبق الإشارة إليه، ثم مشاركته في كتابة عدة فصول من كتب محررة، فضلاً عن عدة مقالات منشورة في مجلات علمية ومهنية، وفي ٢٠١٤، 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 مجال المعرفة والتعلم للقطاعات الصناعية والكيانات الاعتبارية والحكومة والجامعات، وهي منصة "الإجابات الذكية Intelligent Answers" التي يمكن تلمس المزيد عنها من خلال موقعها على الإنترنت^(٧).

وبعد التعريف بفصول الكتاب نود الإشارة إلى الطريقة التي حرص المحرر على اتباعها لعرض محتوى هذا الكتاب؛ فقد اتبع نهجاً قوياً في هذا الصدد؛ فضلاً عن الإشارات المرجعية التي ترد في ثنايا متن فصول الكتاب أو في خاتمتها، عمد إلى استهلال كل فصل بنبذة مختصرة تعرف به، تذييل كل فصل بتعريف مختصر لمؤلفه، ليعرض فيه معالم سيرته الذاتية، وذلك من منطلق أن يتألف القارئ معه، ويمكن أن يتبع جهوده، بل أن يتواصل معه إن رغب في ذلك. وكان من الطبيعي لكتاب على هذا النحو من تعدد وجهات النظر، واتساع دائرة الخبرات، للرواد الذي أسهموا في إعداد فصوله، وفي هذا المجال الحيوي، أن يزرخ بثروة من المصطلحات الجديدة على المجال عامة وعلى البيئة العربية خاصة، كما يزرخ بثروة ثالثة تتمثل في الإحاطة بأسماء هيئات ومؤسسات كثيرة مرتبطة بمجال إدارة المعرفة، فضلاً عن أسماء أعلام وباحثين وخبراء مرتبطين به كذلك.

(٦) يمكن معرفة المزيد عن فلسفته المسماة: "تناقل المعرفة": في الرابط التالي [الترجمان]:

. <http://www.businessexpertpress.com/books/knowledge-succession-sustained-capability-growth-through-strategic-projects>

(٧) من خلال الرابط التالي [الترجمان]: <https://intelligentanswers.com.au/about/>

وقد حرصنا على الاجتهاد في ترجمة جميع المصطلحات وإيجاد مقابلات عربية لها، كما عملنا على تعريب أسماء جميع المؤسسات التي ورد ذكرها في ثنايا فصول الكتاب، لكن ثمة ملحوظات مهمة نود الإشارة إليها في هذا السياق؛ لأن فيها ما يعكس منهجنا في ترجمتها وعرضها في سياق النص العربي. فبالنسبة للمصطلحات المتخصصة حرصنا على الإكثار من إظهارها في متن الكتاب بهجائيتها الإنجليزية لشعورنا بأنها جديدة على البيئة العربية، وكعادة أي مترجم يرد المصطلح الإنجليزي متبوعاً بالمقابل العربي، وحرصنا قدر الاستطاعة ألا نكرر المصطلح بهجائيته الإنجليزية مرة أخرى، والاكتفاء بالمقابل العربي الذي اخترناه في المرة الأولى.

وبقدر اجتهادنا في الترجمة، فقد واجهتنا قضية كبيرة، وسببت لنا مصاعب كثيرة، وكان من أبرزها تأخر خروج الترجمة عن الوقت الذي كان مخصصاً لها، وهي قضية تعدد الأساليب اللغوية والكتابية التي أحاطت بجميع فصول الكتاب، فالكتاب جمع رؤى مؤلفين ورواد وممارسين لإدارة المعرفة، من خلفيات علمية متباينة، وتمرسوا في مؤسسات ومنظمات متنوعة، ومارسوا أعمالاً ومهنًا ووظائف متعددة، والأهم أنهم جاؤوا من نظم لغوية متباينة، نعم القاسم المشترك الذي بينهم هو الكتابة باللغة الإنجليزية، لكن الأداء اللغوي لها عادة ما يكون متحيزاً ومتأثر بالبيئة اللغوية والمجتمع الذي نشأ فيه الكاتب، فها نحن نجد من يكتب منهم الإنجليزية البريطانية، وهناك من يكتب الإنجليزية الأمريكية، وهناك من يتأثر بجنسيته وبيئته اللغوية الأسترالية، ورابع لم تكن له خبرة بالكتابة الأكاديمية، فطغى على أسلوبه التأثير بالممارسة العملية بلغتها وسمتها التي تحمل تعبيرات دارجة أو مصطلحات وألفاظاً غير مقننة. وكان علينا أن نتحمل التألف مع كل هذه الأساليب اللغوية لو مجبرين، حتى إن بدت أنها ليست مشكلة كبيرة للبعض ممن لم يختبروا قدراتهم في أعمال الترجمة، فإنها تطلبت جهداً ووقتاً لتحري الدقة في التعبير عن فكرة أو وجهة نظر من الكاتب. وقبل الختام نود الإشارة إلى نقطة جديرة بالإحاطة، تتصل بالعنوان الأصلي للكتاب، الذي تكون من عنوان رئيس، وعنوان فرعي، فجاء العنوان الرئيس هكذا "knowledge Management Matters"، أما العنوان الفرعي فقد جاء هكذا "Words of wisdom from leading practitioners"، وترددنا كثيراً عند ترجمة هذا العنوان؛ فالاحتمالات كثيرة، منها: حكم أو أقوال مأثورة من ممارسين مرموقين، وأقوال مأثورة لرواد مرموقين، وأقوال مأثورة لقادة رواد، وحكم أو أقوال مأثورة لرواد ممارسين، وأقوال مأثورة عن ممارسين رواد في المجال، لكن استقر بنا الأمر عند "نصائح من ممارسين مرموقين"، وقد بني اختيارنا على أمور عدة، أولها أن الكتاب في فن الإدارة وليس كتاب أقوال مأثورة، كما أن كلمة أقوال مأثورة تعطي للقارئ انطباعاً بأنه سيقراً حكماً وأمثالاً، وربما كان هذا هو الشُّرْك، إن صح التعبير، الذي وراء كلمة "حكم wisdom". ولكن العنوان الرئيس يؤكد أن الكتاب في كيفية إدارة المعرفة، يعني أنه من قبيل الكتب ذات الطابع الفني وليس الأدبي، وعليه فالكتاب يقدم بالترجمة الحرفية كلمات حكيمة للقارئ.. أي نصائح.

وتيسيراً على القارئ للتعامل مع محتوى الكتاب، والوصول إلى المعلومة المطلوبة في وقت وجيز، رأينا أن نستهل الكتاب بقائمة محتويات تفصيلية، تعكس محتوى كل فصل بشيء من الدقة، وتبين موضوعاته ومعالجاته، ثم ذيلنا الكتاب بكشاف للمداخل الموضوعية الهامة وأسماء الأعلام والهيئات والمؤسسات والجمعيات والجامعات التي وردت في سياقها، بحيث يمكن للقارئ أن يتتبع مواطن ورودها والسياقات التي وردت فيها، كما ذيلنا الكتاب بمعجم للمصطلحات الهامة ذات الدلالة الموضوعية، وقد بذلنا قصارى جهدنا في اختيار المقابلات العربية لهذه المصطلحات، ومن ثم فزى أن هذه المقابلات العربية ما هي إلا اجتهادات، يمكن أن تصيب أو تخطئ، ونسأل الله أن نكون قد هدينا للصواب، ونعتذر عن أي خطأ لم نقصده، وقد جاء هذا المعجم في ثبنتين، أحدهما مرتب حسب الهجائية العربية،

والآخر حسب الهجائية الإنجليزية، وذلك بهدف إتاحة الفرصة للقارئ لتوسعة استيعابه لهذه المصطلحات المرتبطة بمجال إدارة المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر.

وختاماً نجد لزاماً علينا أن نتوجه بأسى عبارات الشكر والامتنان إلى كل من شجع على ترجمة هذا الكتاب، ونخص بالذكر هنا مجلس قسم علم المعلومات بجميع أعضائه الذين أبدوا موافقتهم على مشروع ترجمة هذا العمل، ثم الشكر موصول كذلك لمركز الترجمة بجامعة الملك سعود على قبوله الحصول على حق ترجمة هذا الكتاب ثم نشره، وهو المركز الذي أخذ على عاتقه، ولا يزال، دعم حركة الترجمة بهذه الجامعة العريقة منذ إنشائها، فلكل الراعين له من قادة الجامعة، والقائمين على إدارته، د. دانية عبدالعزيز العباسي، مديرة المركز، وجميع الزملاء القائمين على أنشطة المركز وأعماله جزيل الشكر ووافر التقدير، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر للدكتور أحمد عبد المختار الذي تولى مهام إعداد القسم الأكبر من كشافات الكتاب ومعجم مصطلحاته، وإخراج الكتاب في شكله الذي سيمثل للطباعة، كما أن الشكر موصول إلى الزميل العزيز الدكتور سعد الزهري الذي أسعدنا كثيراً بمقترحاته عند استشارته في ترجمة بعض المصطلحات، وقد كان لحسه اللغوي المرهف وجوده في كثير من المواضع، كما أن الشكر موصول للصدیق العزيز المترجم المحترف الأستاذ أسامة رامية، الذي لم يتوان لحظة في الإجابة عن سؤالنا حول مصطلح أو عبارة أشكلت علينا ترجمتها أو أعيانا فهمها، ولقد كان لبلاغته وحرفيته وجودهما المقدر.

ثم أخيراً لا أخراً: فيلى أبنائنا طلاب دراسات علم المعلومات سواء في المرحلة الجامعية، أو في مرحلة الدراسات العليا، وإلى الباحثين في المجال، وإلى الزملاء اختصاصيي المعلومات في جميع المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها من مؤسسات المعلومات في ربوع وطننا العربي الحبيب، وإلى جميع المهتمين بقضايا إدارة مؤسسات المعلومات، وإلى الزملاء من أعضاء هيئة التدريس في أقسام علوم المعلومات المعنيين بتطوير الخطط والبرامج الدراسية، إليهم جميعاً نقدم هذا العمل الذي يمثل في حقيقة الأمر مرجعاً لا غنى عنه لكل من يريد أن يكتسب حصيلة معرفية وافية في مجال إدارة المعرفة.

وختاماً نرجو أن نكون قد وفقنا في ترجمة هذا الكتاب، ونقل محتواه ورؤى مؤلفيه ووجهات نظرهما على الوجه الأكمل، وقبل كل ذلك وبعده، نسأل المولى، عز وجل في علاه، أن يحظى هذا الجهد بالقبول، وأن ينفع به. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والله من وراء القصد، وهو سبحانه الهادي إلى سواء السبيل، وصل اللهم وسلم وزد وبارك على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

المترجمان

الرياض ١٠ من ذي القعدة ١٤٤٢هـ

مقدمة المحررين

جون وجوان جيرارد

دع النور يعبر إلى هناك!

دفعتنا رغبة ملحة لمساعدة القادة المهتمين بإدارة المعرفة إلى إعداد هذا الكتاب، وتحقيقاً لهذا الهدف السامي، تواصلنا مع ممارسين ذاع صيتهم في مجال إدارة المعرفة، لمعرفة رغبتهم في مشاركة خبراتهم في هذا المجال، ولقد كانت سعادتنا غامرة بمن أبدى موافقته للانضمام لمشروع هذا العمل، ونحن على يقين بأنهم هم من لديهم القدرة على تسليط الضوء على هذا الموضوع الذي لا يزال الجهل تجاهه يخيم على الكثيرين، من هنا كانت نقطة البداية، وبعدها أثمرت المساعي عن كتاب أعده الممارسون من أجل الممارسين.

والكتاب هو مجموعة من الأعمال التي سطرها ثلة متنوعة ورائعة من قادة الرأي، ولقد تجسدت مشاركة أي من هؤلاء المفكرين الرواد في معرفتهم الثرية التي قدموها لأجل مساعدتك ومؤسستك على تحقيق النجاح في ظل البيئة المعرفية، ومن المؤكد أن ما قدموه من نصائح ووسائل وأساليب كانت مصداقيتها قد اختبرت مع مرور الزمن وباتت بمثابة مفاهيم راسخة تطمئن إليها لتساعدك على تحقيق أهداف مؤسستك. وأن ما كتبه هؤلاء الرواد ينطلق من خبراتهم العملية الطويلة في مؤسساتهم، ومن ثم فإن هذا الكتاب ليس كتاباً نظرياً لمناقشة نظريات لم تُختبر بعد، وإنما هو بمثابة رصيد من الرؤى والأفكار والحكم الماثورة الحقيقية التي يدين بها ممارسون خبراء في مجال يقدرونه حق قدره، وهو مجال إدارة المعرفة.

يستهل الكتاب بنظرة عامة موجزة عن تطور مجال إدارة المعرفة. وانطلاقاً من هذا الأساس التاريخي، قدمنا استقصاء موسعاً لهذا المجال، وقد حوى الكتاب أمثلة رائعة على ما يصلح وما لا يصلح من ممارسات، كما حوى بعض المحاولات المحفزة على استشراف المستقبل. وعبر صفحاته قدم من ساهموا فيه توجيهات ونصائح رائعة حول موضوعات متنوعة، مثل السرد القصصي، والبيانات الضخمة، والابتكار والإبداع، والجماعات أو المجتمعات الرائدة، والأصول المعرفية، ومشاركة الإبداع، وتلبية احتياجات السوق غير الثابتة، وغيرها من موضوعات أخرى كثيرة ذات علاقة.

خبرات متعددة

سوف تلاحظ، للوهلة الأولى، أثناء قراءتك لفصول هذا الكتاب أنه لا يوجد إجماع في الرأي حول العديد من القضايا المرتبطة بهذا المجال، غير أننا اخترنا عن قصد أن نسمع لمجموعة من الممارسين ممن سيقدمون لنا آراء

حكيمه، نعم قد تكون مختلفة، لكن سيكون بعضها مكملًا لبعض ومفيدة في الوقت ذاته، وبالنظر إلى أننا لم نلاحظ إجماعاً في الرأي بشأن تعريف إدارة المعرفة لعقود عدة، فلا ينبغي أن يكون الأمر مفاجئاً من وجود تفسيرات متعددة لأفضل السبل لتطبيق إدارة المعرفة. وعلى أي حال إذا كنت مهتمًا بتعريفات إدارة المعرفة، يمكنك زيارة الموقع الآتي: [km/www.johngirard.net](http://www.johngirard.net/km/)، حيث جمعنا فيه أكثر من مئة تعريف لإدارة المعرفة.

أما بخصوص أسلوب الكتاب- وبايجاز- فقد طلبنا من المشاركين مشاركة معرفتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، فقدّم بعضهم فصولاً من كُتب نُشرت من قبل، بينما فضّل آخرون كتابة شيء جديد. كما رأى بعض منهم أن استخدامه لضمير المتكلم هو الأنسب في الكتابة والتعبير عن رأيه، في حين اختار بعض آخر أسلوباً رسمياً. وبالرغم من أننا نشعر بعدم الارتياح بعض الشيء من سياسة عدم التدخل هذه، إلا أنه تبين لنا أنه كان قراراً حكيماً، فقد ثبت أن تعدد الأساليب مع تنوع الخبرات هو تلك الوصفة السحرية حقا التي سعينا إليها.

وقد رأينا أن يسبق كل فصل بإطار عام لمحتواه، وأن تكون بعنوان "نبذة مختصرة عن الفصل *About this Chapter*"، والهدف منها المساعدة على استثمار وقتك في القراءة لكل فصل، كما حرصنا، من جانب آخر، على أن نردف كل فصل بنبذة مختصرة تعرف بمؤلفه، وجاءت بعنوان "معلومات عن المؤلف *About the Author*" والتي تشمل تفاصيل التواصل معه، وهو دأبنا إذ نشجع على التواصل مع المؤلفين.

وقد يكون من الصعوبة التعبير بشكل وافٍ عن شكرنا للمؤلفين؛ فقد شاركوا معرفتهم بسخاء، فنحن مدينون لهم بذلك، وهؤلاء الممارسون الاستثنائيون هم وفق الترتيب الهجائي للأسماء:

- ستيفاني بارنز Stephanie Barnes، مديرة "Doing Things Differently at Art of Innovation"
- شون كالاهاان Shawn Callahan، مؤسس "Anecdote"
- بول كورني Paul Corney، مؤسس "knowledge et al"
- نانسي إم ديكسون Stan Garfield، مؤلفة كتاب "المعرفة المشتركة HBSP Common Knowledge"
- ستان جارفيلد Stan Garfield، مؤلف ومتحدث معروف في مجال إدارة المعرفة
- أنتوني جاي ريم Anthony J. Rhem، المدير والمستشار الرئيس لشركة "A. J. Rhem & Associates Inc."
- آرثر شيلي Arthur Shelley، مؤسس شركة "Intelligent Answers"
- دوغلاس ويدنر Douglas Weidner، الرئيس التنفيذي والمدرّب الرئيس في "معهد إدارة المعرفة KM Institute"
- رون يونج Ron Young، مؤسس شركة "Knowledge Associates International"

وختاماً نأمل أن تستمتعوا بقراءة هذا الكتاب، كما نسعد أن نتلقى آراءكم على أي من البريد الإلكترونيين التاليين:

joann@joanngirard.net أو john@johngirard.net

المحتويات

هـ	الإهداء
ز	مقدمة المترجمين
ف	مقدمة المحررين
٣	الفصل الأول: أفكار بسيطة كان لها أثرها في بيئات معقدة
٢١	الفصل الثاني: الحقب الثلاث لإدارة المعرفة
٥١	الفصل الثالث: السرد القصصي في مجال الأعمال
٧٣	الفصل الرابع: الإبداع والابتكار
٩١	الفصل الخامس: عندما يترك الأفراد مناصبهم، ترحل معهم معارفهم (وعلاقاتهم)
١١٣	الفصل السادس: بيان الجماعات
١٢٩	الفصل السابع: إدارة المعرفة والبيانات الضخمة
١٥١	الفصل الثامن: نحو إدارة الأصول المعرفية
١٦٥	الفصل التاسع: إدارة المعرفة.. إلى أين تتجه؟
١٨٩	الفصل العاشر: التدفقات المعرفية الرائدة والإبداع المشترك لتحقيق نتائج مستقبلية مستدامة
٢٠٣	ثبت المصطلحات: إنجليزي - عربي
٢٠٩	كشاف الموضوعات

قائمة الأشكال

- شكل (١,١). المجاهيل المجهولة لرامسفيلد ١١
- شكل (٢,١). الحقب الزمنية لإدارة المعرفة ٢٣
- شكل (٢,٢). من نظام قائم على التسلسل الهرمي إلى نظام قائم على شبكة من الفرق ٣٧
- شكل (٢,٣). تدفق المعرفة بين أعضاء فريق العمل ٣٨
- شكل (٢,٤). تدفق المعرفة بين الفرق ٣٩
- شكل (٣,١). إطار اكتشاف القصص ٥٣
- شكل (٥,١). مقتبس من إحدى شرائح العرض التي قدمها المؤلف ٩٥
- شكل (٥,٢). التقطت الصورة من قبل المؤلف بإذن من Phones4u ٩٦
- شكل (٥,٣). متاح من قبل إس جروس S Gross، اعتماداً على اتفاقية ترخيص المشاع الإبداعي ٩٩
- شكل (٥,٤). متاح من قبل جيني شام Jenny Cham، اعتماداً على اتفاقية ترخيص المشاع الإبداعي ١٠٠
- شكل (٥,٥). صورة لأحد الفعاليات التي جرت في الخرطوم، وقد استخدمت كبطاقة بريدية لإظهار ردود الفعل ١٠٣
- شكل (٥,٦). صورة للمؤلف في شركة SocialNow في لشبونة أثناء مقابلة من بعض الوكلاء حول نظم الخبرة لديهم ١٠٥
- شكل (٧,١). هرم إدارة المعرفة ١٣٠
- شكل (٧,٢). مركزية الدرجة ١٣٥
- شكل (٧,٣). مركزية البيئية (البيئية المركزية) ١٣٥
- شكل (٧,٤). مركزية التقارب أو المجاورة، المجاورة المركزية ١٣٦
- شكل (٧,٥). منظور الشركات لمصادر البيانات الضخمة وإدارة المعرفة ١٣٩
- شكل (٨,١). إطار العمل الشامل للأصول المعرفية ١٥٣
- شكل (٨,٢). الأبعاد الخمسة للمعرفة والإبداع ١٥٤
- شكل (٩,١). صورة لشاشة تبين أداة قاعدة المعرفة الأصلية، مع منهجية أولية لإدارة المعرفة ١٧٠
- شكل (٩,٢). صورة لشاشة تبين الأداء الوظيفي لنسخة ١٩٩٥ من أداة قاعدة المعرفة ١٧١
- شكل (٩,٣). حلول تحويل إدارة المعرفة ١٧٤
- شكل (١٠,١). توضيح الرؤى أو التبصر، رؤى عن مصادر الرؤى ١٩١

- شكل (١٠,٢). رسم إجرائي مقتبس بتعديل من هرمية التعلم ١٩٢
- شكل (١٠,٣). توزيع المعرفة الحالية في المنظمات ١٩٣
- شكل (١٠,٤). العناصر الإستراتيجية الخاصة "بالمنظمات المهيأة للمعرفة أو الجاهزة للمعرفة ١٩٧

أفكار بسيطة كان لها أثرها في بيئات معقدة (الموقف عند عام ٢٠٠٨ وما قبله)

جون جيرارد وجوان جيرارد
JOHN & JOANN GIRARD

نبذة مختصرة عن الفصل

هذا الفصل هو نسخة معدلة تعديلا طفيفا من أحد فصول كتابنا المنشور في عام ٢٠٠٩م 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" الذي نشرته مطبعة ييزينس إكسبيرت Business Expert Press. وقد كان الهدف من هذا الفصل في حينها الذي كان عنوانه الأصلي "أفكار بسيطة ناجحة في بيئات معقدة، Simple Ideas That Work in Complex Environments" تسليط الضوء على بعض الأفكار التي اعتبرناها أنشطة ناجحة لإدارة المعرفة، وكان ذلك تقريبا في عام ٢٠٠٨م.

ويتمثل الغرض من تضمين هذا الفصل (القديم) في هذا الكتاب الحديث (المنشور في عام ٢٠١٨م) هو توفير أساس تنطلق منه للنظر إلى التغيرات التي شهدناها منذ عقد من الزمن. وكتب بيل جيتس Bill Gates في كتابه "طريق المستقبل^(١) The Road Ahead" قائلا: "نحن دائما نبالغ في تقدير التغيرات التي ستحدث في العامين المقبلين، ونقلل من شأن التغيرات التي ستحدث في الأعوام العشرة المقبلة". وبالفعل يمكننا القول إن مقولة بيل جيتس لا تزال صالحة اليوم، كما كانت عندما قالها منذ أكثر من عشرين عاما.

وفي الفصول التالية نقدم رؤية حديثة لإدارة المعرفة، سطرها تسعة من ثقات ممارسي إدارة المعرفة الحاليين. ونأمل أن يقدم هذا الفصل سياقاً تاريخياً للمساعدة على تسليط الضوء على الإنجاز العظيم الذي حققه هؤلاء في إطار حرصهم على تحقيق النجاح في هذا المجال.

(١) نشر هذا الكتاب في طبعته الأولى عام ١٩٩٥م، ثم صدرت طبعته الثانية المعدلة والمحدثة في عام ١٩٩٦م [الترجمان]