



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: مناجمت المنظمات



إدارة المعرفة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الدكتورة: راضية عروف

السنة الجامعية: 2023-2024

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المكونات
IV-I	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الجداول.....
2	مقدمة.....
4	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....
5	مقدمة الفصل.....
6	I- مدخل إلى المعرفة.....
6	1- مفهوم المعرفة.....
9	2- أهمية المعرفة.....
9	3- هرمية المعرفة.....
12	4- أنواع ومصادر المعرفة.....
15	5- دورة المعرفة وفجواتها.....
18	6- العوامل المؤثرة في المعرفة.....
20	II- المقاربة النظرية لإدارة المعرفة.....
20	1- نشأة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة.....
24	2- مفهوم إدارة المعرفة.....
26	3- أهداف ووظائف إدارة المعرفة.....
27	4- عناصر إدارة المعرفة.....

28	5- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.....
29	6- مزايا ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
33	III- مبادئ إدارة المعرفة.....
33	1- إدارة المعرفة عملية مكلفة.....
33	2- إدارة المعرفة وتفاعل الأفراد مع التكنولوجيا.....
33	3- إدارة المعرفة ومدراء المعرفة.....
34	4- تفاعل إدارة المعرفة مع الخرائط والأسواق.....
34	5- تطوير عمليات معالجة المعرفة.....
34	6- إدارة المعرفة عملية غير منتهية.....
35	أسئلة الفصل الأول.....
36	الفصل الثاني: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة.....
37	مقدمة الفصل.....
38	I- عمليات إدارة المعرفة.....
40	1- تشخيص المعرفة.....
41	2- اكتساب المعرفة.....
41	3- توليد المعرفة.....
43	4- تخزين المعرفة.....
45	5- تشارك المعرفة.....
46	6- تطبيق إدارة المعرفة.....

48	II- استراتيجيات إدارة المعرفة.....
48	1- مراحل تطور إدارة المعرفة نحو الإستراتيجية.....
48	2- تعريف إستراتيجية المعرفة.....
49	3- خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة.....
50	4- دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة.....
51	5- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة.....
59	III- نماذج إدارة المعرفة.....
59	1- نموذج ليونارد بارتون.....
60	2- نموذج موئل لإدارة المعرفة.....
62	3- نموذج Duffy.....
63	4- نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.....
64	5- نموذج سلسلة القيم المعرفية.....
64	6- نموذج Marquardt.....
65	7- نموذج نقل المعارف SECT.....
67	أسئلة الفصل الثاني.....
68	الفصل الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.....
69	مقدمة الفصل.....
70	I- نظم ومراحل إدارة المعرفة.....
70	1- نظم إدارة المعرفة.....

71	2- مراحل تطبيق إدارة المعرفة.....
73	II-قياس إدارة المعرفة.....
73	1- أهمية قياس أثر إدارة المعرفة.....
73	2- معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة.....
74	3- مداخل قياس أثر إدارة المعرفة.....
77	III-إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.....
77	1- دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة.....
78	2- بناء وتوليد المعرفة باستخدام التكنولوجيا.....
78	3- دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة.....
80	IV-آثار تطبيق إدارة المعرفة.....
80	1- الأفراد.....
81	2- العمليات.....
81	3- المنتجات.....
82	4- الأداء المنظمي.....
83	أسئلة الفصل الثالث.....
84	الفصل الرابع: رأس المال الفكري.....
85	مقدمة الفصل.....
86	I-المقاربة النظرية لرأس المال الفكري.....
86	1- ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.....

90	2- مفهوم رأس المال الفكري.....
94	3- أهمية ودور رأس المال الفكري.....
96	4- مكونات رأس المال الفكري.....
104	II-آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه
104	1- آليات بناء رأس المال الفكري.....
107	2- مفهوم القياس وأهميته.....
109	3- طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري.....
112	4- صعوبات قياس رأس المال الفكري.....
113	III-مخاطر رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه
113	1- مسببات مخاطر رأس المال الفكري.....
113	2- المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري.....
115	3- أساليب المحافظة على رأس المال الفكري وطرق تنشيطه.....
117	أسئلة الفصل الرابع.....
119	الخاتمة.....
126-121	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عملية الارتقاء المعرفي	01
11	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
12	الترتيب الهرمي للمعرفة	03
15	دورة اكتساب المعرفة	04
22	النشأة العلمية لإدارة المعرفة	05
42	مستويات توليد المعرفة	06
49	إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال	07
60	نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون	08
61	نموذج موئل لإدارة المعرفة	09
62	عمليات إدارة المعرفة في نموذج ديفي	10
63	نموذج إدارة المعرفة عند <i>Wiig</i>	11
64	نموذج سلسلة القيم المعرفية	12
65	نموذج <i>SECT</i>	13
87	مخطط <i>Fleenor & Callahan</i> لفئات الأفراد	14
92	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	15
99	دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة	16
101	مبدأ الشراء الرابع	17
102	نموذج الرضا والولاء	18
103	هرم الزبائن	19
105	إطار خريطة المعرفة	20
115	منظومة مخاطر رأس المال الفكري	21

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	01
39-38	عمليات إدارة المعرفة	02
52	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية	03
55	إستراتيجية أنظمة خلق القيمة	04
88	أهم الجهود البحثية حول رأس المال الفكري خلال الفترة (1991-1980)	05
90-89	أهم الجهود البحثية في رأس المال الفكري خلال الفترة (2003-1993)	06
93	الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	07
97-96	مكونات رأس المال الفكري	08

مقدمة

مقدمة:

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة في ظل الكم الهائل من المعلومات والمعارف بأنواعها المختلفة المتراكمة يوميا، كما أن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية للانترنت خلال العقد الأخير وثورة المعلومات أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة بالمعلومات والمعرفة. مما دفع بالباحثين والمفكرين إلى البحث عن إدارة تختص بالمعرفة التي تشكل المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات اعتمادا على الموجودات الفكرية والاستثمار في أصول المعرفة بما يعزز الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

ولقد عرف حقل إدارة المعرفة نموا وتوسعا كبيرا وسريعا في العصر الحالي، كما تزايدت أهميته كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وتلقت اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال على مستوى المنظمات التي سعت إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة وبناء مخازن وقواعد المعرفة الخاصة بها، من خلال توجيه استثماراتها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، والانتقال من المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي المعرفة.

وتعمل إدارة المعرفة على تأسيس وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم، وتتعلق بشكل كبير بنظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة اتجاه المعرفة وأفرادها، وأيضا بالمناخ التنظيمي السائد الذي يعمل على إشاعة جو من الثقة بين جميع أفراد المنظمة والمعرفة بشكل خاص. ومن ناحية أخرى تتعلق وظيفة إدارة المعرفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة متكاملة.

وباعتبار أن مصطلح إدارة المعرفة مصطلح جديد نسبيا وأن المنظمات ما تزال تلمس طريقها في هذا المجال فإنه لا يوجد طريق واحد أو ممارسة فضلى متفق عليها، وإن محاولة تقليد الممارسات التي تقوم بها منظمة من المحتمل أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة، لأن كل منظمة تواجه مجموعة من التحديات والمشكلات ذات العلاقة بإدارة المعرفة بشكل مختلف عن المنظمات الأخرى. وهناك مجموعة كبيرة من الخيارات المتعلقة بالأدوات والوسائل

الشائعة الموجودة منذ مدة طويلة ولكن كجزء من وظائف متعددة مثل التدريب، التكوين، التمكين، الاتصالات الداخلية... الخ.

ونتيجة الأهمية البالغة لإدارة المعرفة على مستوى الأفراد، المنظمات والمجتمع وجب التعرف الجيد على خبايا هذا المفهوم الحديث، ومن هذا المنطلق جاءت هذه المطبوعة المقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لتوضيح ماهية إدارة المعرفة وأهم نماذجها وإستراتيجيتها بالإضافة إلى المواضيع المرتبطة بها. وذلك من خلال الفصول التالية:

✓ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

والذي تناول بداية مفهوم المعرفة، أهميتها، خصائصها، أنواعها مصادرها، دورة المعرفة وفجوتها والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى نشأة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة ومفهومها، أهدافها، وظائفها، عناصرها مزاياها ومتطلبات تطبيقها، انتهاءً بالتطرق إلى مبادئ إدارة المعرفة.

✓ الفصل الثاني: عمليات، نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

ومن خلالها تم الإطلاع بالتفصيل على مختلف عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، خلق، توليد، مشاركة وتطبيق إدارة المعرفة، ثم التعرف على مختلف النماذج التي قدمت لإدارة المعرفة وكذا استراتيجياتها.

✓ الفصل الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

والذي تناول كل من نظم ومراحل إدارة المعرفة، ثم التعرف على طرق قياسها، بالإضافة إلى علاقة تكنولوجيا المعلومات بتحويل أنواع المعرفة، وفي الأخير آثار تطبيق إدارة المعرفة على الأفراد، العمليات، المنتجات والأداء المنظمي.

✓ الفصل الرابع: رأس المال الفكري

وحيث أن الهدف من تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال هو تكوين رأس مال فكري فقد تناول هذا الفصل مفهوم رأس المال الفكري، أهميته، خصائصه، طرق بنائه، قياسه، ومختلف المخاطر التي تواجهه مع طرق التصدي لهذه المخاطر.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

منذ منتصف التسعينات أخذت إدارة المعرفة داخل المنظمات تحظى بالاهتمام المتزايد لما لها من إسهام في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعمل على إيجاد بيئة يتم فيها تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيما بينهم بها وممارسة التعلم لما فيه من فائدة للمنظمة والأفراد العاملين بها وكذا زبائنهم.

كما تتمحور إدارة المعرفة حول استخدام المعرفة الجماعية المتراكمة التي يمتلكها جميع الأفراد بالمنظمة وتطبيقها في أعمالهم اليومية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية معينة، حيث أن الفكرة الأساسية لإدارة المعرفة هي أن أكثر الموارد التي تمتلكها المنظمة قيمة هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون في هذه المنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المحاور التالية:

✓ مدخل إلى المعرفة؛

✓ المقاربة النظرية لإدارة المعرفة؛

✓ مبادئ إدارة المعرفة.

I- مدخل إلى المعرفة

في ظل بيئة الأعمال الحالية والتي تتميز بالديناميكية والتطور التكنولوجي، أصبح الهاجس الرئيسي لمنظمات الأعمال التجديد والابتكار، وتحول العمل الأساسي للمدراء نحو التركيز على المهارات المعرفية وتوظيفها في العمل الإداري بما يخلق ميزة تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، فعندما تتطور الأسواق وتتكاثر التكنولوجيا ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بين ليلة وضحاها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تقوم بتقديم منتجات جديدة ذات طبيعة خاصة، لذلك فإن المعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال، والقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة لذلك تعتبر المعرفة عاملا أساسيا من عوامل الإنتاج وتحظى بأولوية خاصة وتشكل نوعا جديدا من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات، والذي يضمن البقاء والاستمرار لمنظمات الأعمال.

1- مفهوم المعرفة: بدأت اقتصاديات اليوم التركيز بشكل متزايد على المعرفة التي أصبحت تعتبر المحرك الأساسي للأداء المنظمي، إذ أنها العامل الذي يولد الرؤية، تفكير الأفراد والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها، كما أصبح هناك إدراك متنامي بأن مجتمع المعلومات أخذ يتحول تدريجيا نحو مجتمع المعرفة، حتى أصبحت المعرفة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

أ- تعريف المعرفة: نتيجة استئثار المعرفة باهتمام المفكرين فقد قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها:

- ✓ بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل.¹
- ✓ هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ نصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.²
- ✓ هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.³

¹ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46.

² - إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 28.

³ - احمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 05.

✓ هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة.¹

ومن هنا يمكن القول أن المعرفة هي مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، التجارب، المعلومات، البيانات، المفاهيم، الاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة والتي يتم تحليلها لتصبح واضحة وقابلة للتطبيق والاستخدام لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة، ثم معالجة هذا الظرف وهذه الحالة واتخاذ القرار الأمثل بما يزيد من قدرة الوحدة الإدارية على العمل الفعال.

ب- صفات المعرفة: بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، غير أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومن أهم الصفات المشتركة للمعرفة نذكر:²

✓ **التمامية:** ويقصد بذلك أن المعرفة التي تمتلكها حول موضوع معين هي المعرفة التامة والكاملة بهذا الموضوع معين، غير أن الحقيقة تقتضي بأنه لا توجد منظمة أو فرد يدعي امتلاكه للمعرفة الكاملة عن موضوع معين حيث توجد أجزاء تبقى غير معروفة أو لم يتم التمكن من فهمها بشكل كامل. ومن أجل ذلك يتوجب وضع معيار يحدد درجة تمامية أو اكتمال قاعدة المعرفة وتحديد حجم المعرفة ذات العلاقة بموضوع ما والموجودة لدى الفرد أو لدى المنظمة.

✓ **الترباط:** يمكن وصف المعرفة التي يمتلكها الفرد أو المنظمة بأنها معرفة ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين إذا كانت جزئيات المعرفة مرتبطة ببعضها البعض على نحو مناسب وليست علاقات منفصلة.

✓ **الانسجام:** يفترض أن تتصف المعرفة الموجودة لدى الفرد أو في قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو بالانسجام فيما بين مكوناتها، بحيث تكون جميع الحقائق والمفاهيم ووجهات النظر والقيم والأحكام في حالة اتساق وتطابق، بمعنى عدم وجود أي شكل من أشكال عدم الاتساق الداخلي أو التعارض الداخلي أو سوء الفهم في قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص 10

² - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 97-99.

- ✓ **المنظور والهدف:** من المنطقي أن الفرد حين يمتلك المعرفة عن موضوع معين فإنه يمتلك تلك المعرفة من وجهة نظر معينة أو لهدف معين، وبغية استخدامها استخداما محددًا، ولذلك يجب ترتيب المعرفة التي التي يمتلكها الفرد أو المنظمة طبقا للهدف الذي تم التخطيط لاستخدامها من أجله.
- ✓ **المعرفة النوعية:** تشير معظم البحوث والدراسات إلى أن جزءا كبيرا من المعارف التي تمتلكها المنظمات والأفراد هي معارف نوعية وليست ذات طابع كمي. بالإضافة إلى ما سبق فإن المعرفة كذلك تتميز أيضا ب:¹
- ✓ **المعرفة متجذرة في عقول الأفراد:** بمعنى أنه ليست كل المعارف الموجودة في المنظمة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها في عقول الأفراد وتكون قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- ✓ **إمكانية توليد المعرفة:** إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- ✓ **إمكانية موت المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون خلال التجارب يسجل في الكتب والدوريات... الخ. لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. ومع ذلك فإن فكرة موتها ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- ✓ **إمكانية امتلاك المعرفة:** نظرا لارتفاع قيمة المعرفة فإن أغلب المنظمات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات اختراع أو علامات تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية من قبل أي فرد أو منظمة، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم.
- ✓ **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريحة....).
- ✓ **إمكانية تخزين المعرفة:** حيث كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الإلكترونية.
- ✓ **إمكانية تقاسم المعرفة:** يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية، كما يمكن نشرها ونقلها عبر العالم.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، 2005، ص29.

2- أهمية المعرفة: تتفق أغلب المفاهيم التي تمحورت حول المعرفة على أنها من أكثر الموارد الإستراتيجية أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات ومصدر القوة للجودة العالية، ذلك أن بيئة الأعمال الحالية تتميز بالتغير السريع فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات، حيث أن هذا التغيير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة تستمد قوتها من المعرفة. وبالتالي فإن أهمية المعرفة تكمن في اعتبارها:¹

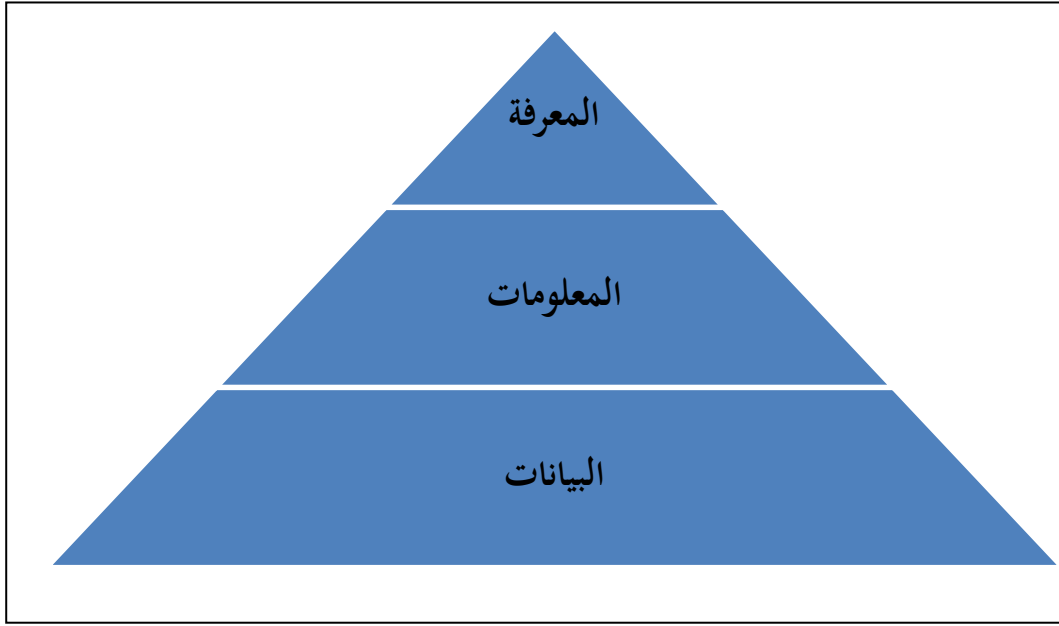
- ✓ أسهمت في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.
- ✓ أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها.
- ✓ أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية والتكيف مع التغيرات.
- ✓ هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبداً من مشكلة الندرة.
- ✓ يمكن استخدامها لتوليد وتعزيز أفكار جديدة بتكلفة أرخص وتختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية التي تمتلكها بالاستخدام.
- ✓ يعتبر عمال المعرفة من أكثر الموجودات أهمية في منظمات الأعمال فهم أفراد مؤهلون على درجة عالية من المهنية، وينصرف عملهم إلى خلق معرفة جديدة وفق ما يسمى بنظم المعرفة.

3- هرمية المعرفة: تطرق العديد من الباحثين إلى ما يسمى بـ"هرم المعرفة" والذي يعبر عن شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم. وعلى الرغم من الاتفاق العام على هذه المستويات إلا أن الاختلاف قد برز من خلال التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من هذه المستويات الهرمية والمتمثلة في البيانات، المعلومات، المعرفة كما يبينه الشكل رقم 01.

¹ - بالاعتماد على:

-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص13.
-نادية حريف، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان 2008، ص03.

الشكل رقم 01: عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: من إعداد الباحثة

أ-البيانات: وهي مجموعة من الحقائق أو القياسات أو المشاهدات يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل؛ وعادة تكون على شكل أرقام أو كلمات أو رموز أو أشكال / صور متعلقة بموضوع معين ليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة. ومن الأمثلة عليها بيانات الموظفين (الأسماء، الأعمار، والمسميات الوظيفية، الخ).

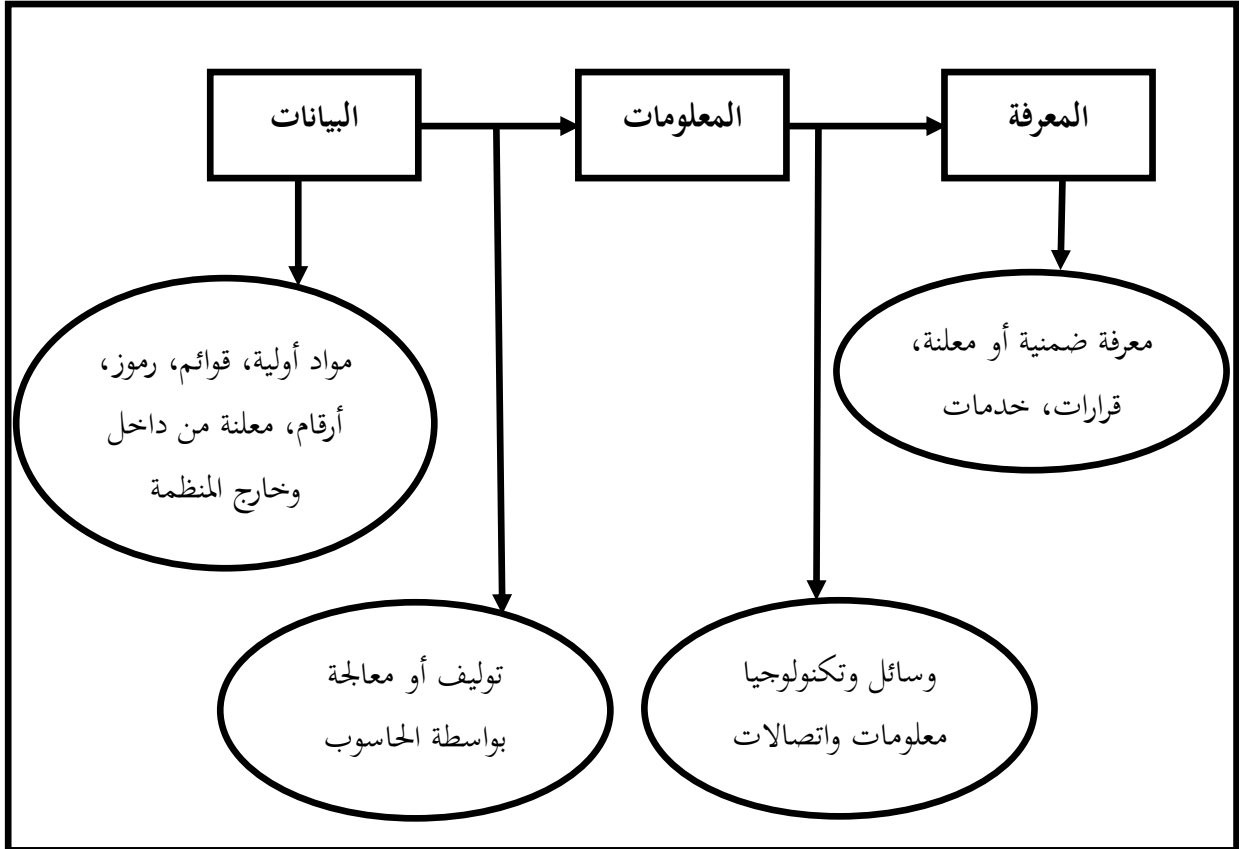
ب-المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفًا محددًا أو تشخص تهديدًا ما أو فرصة محددة وتبعًا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات.

ج-المعرفة: وهي عبارة عن معلومات ملخصة، موجّهة، منظمة، وخبرات ومهارات وإحساس الشخص، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرات والتجارب المؤطرة التي تفيد في التقييم والعمل ونقل التجارب للآخرين.

وتوجد فروق واضحة في المفاهيم السابقة، فالبيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن، وقد يرى البعض أن

المعرفة هي التفسير الشخصي للمعلومات استنادا على الخبرات الشخصية والمهارات والكفاءات والقدرات. ويحدث التعلم عندما يشترك الأفراد العاملون في بياناتهم والمعلومات والمعرفة بنوعيتها، وقائد عملية التغيير في المعرفة هو الذي يسعى إلى نقل معرفته الكامنة عن طريق التعبير عن معتقداتهم وأفكارهم، ووصف وتدعيم مهاراتهم وخبراتهم.

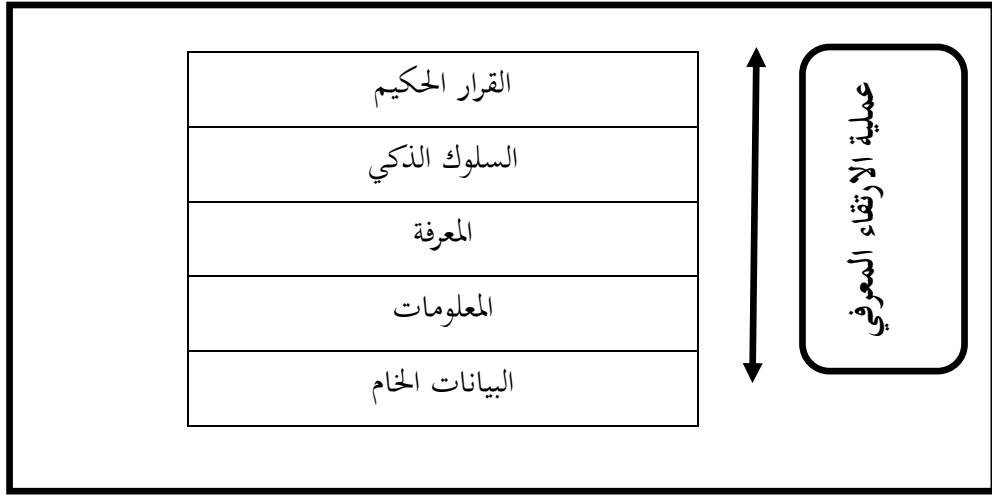
الشكل رقم 02: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 69.

ومن هنا فإن البيانات العملية/التشغيلية عندما توضع في نص ملخص بشكل مركز تشكل المعلومات وهو ما يطلق عليه ذكاء الأعمال (الناتج عن معالجة البيانات وتنظيمها وتنقيتها وربطها وتحليلها بشكل قوي ومكثف)، ثم إن هذه المعلومات بدورها إذا ما تم وضعها في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، مشكلة الحقائق في ذهن الفرد، وعندما يقوم الفرد بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار تصبح سلوكا ذكيا، ومتى كان هذا السلوك متلازما مع القيم، يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة، وهذا ما بينه الشكل رقم 03.

الشكل رقم 03: الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية -دراسة ميدانية-، أطروحة ماجستير، جامعة حلب، 2008، ص 80.

4-أنواع ومصادر المعرفة: ظهرت العديد من الأنواع للمعرفة كما قد تعددت المصادر التي يمكن أن توفر هذه الأنواع المختلفة، وهذا كما يلي:

أ-أنواع المعرفة: تختلف أنواع المعرفة بحسب وجهة نظر الباحثين ومن أهم وأكثر التصنيفات شيوعاً واستخداماً تقسيمها لصنفين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

✓ **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** وهي معرفة واضحة مسجلة ومدونة يسهل نقلها والمشاركة فيها، وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز ومعبر عنها كميًا ومن أمثلتها بالنسبة للمنظمات مواصفات منتج معين، أو صيغة علمية....، أما بالنسبة للمجتمعات فالمعرفة الصريحة تتمثل في القوانين، التشريعات والتعليمات وما إلى ذلك. وتعد المعرفة الصريحة مورداً أساسياً للمنظمة وتزداد ضرورتها كلما اتجهت طبيعة العمل نحو التركيز على المعرفة، لذلك زاد العمل على نشر المعرفة في محيط العمل والأفراد الذين ينشغلون أكثر في أعمال توليد أو تسخير أو توصيل المعرفة يدعون بصناع المعرفة. كذلك قد تأخذ المعرفة الصريحة أحد الشكلين:

- المعرفة المعلنة: هي مجموعة من المبادئ والحقائق التي يمكن تفسيرها للآخرين.

- المعرفة الإجرائية: وهي التي تمكن من عملية تطبيق وتنفيذ العمليات.

✓ **المعرفة الضمنية:** وهي معرفة مركبة لا يمكن للأفراد تقاسمها والتشارك فيها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد فهي شخصية إلى حد بعيد محلها العقل البشري تتمثل في المعرفة الفنية، المعرفة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الإدراكية، المعرفة السلوكية. وعموما فإنه من الصعوبة بما كان التعبير عن المعرفة الضمنية ووضعها على شكل كلمات، أو تسجيل صوتي، أو صورة.

ومن المهم التفرقة بين المعرفة الضمنية والصريحة حيث تكمن أهم الفروق بينهما في ما يلي:

الجدول رقم 01: الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهوم حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك.	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها.
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها	من الصعب استخلاصها من مصدرها
تناقلها أو مشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية.
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها	لا يمكن توثيقها وإن أمكنها فإنها تكون عملية صعبة.
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص

المصدر: عادل بيدس، استخدام الأساليب والبرامج الحديثة لإدارة المعرفة، 2007، ص22.

ب- مصادر المعرفة: يمثل مصدر المعرفة ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ويعتبر الذكاء والخبرة والتعلم أمورا تحدد حدود المعرفة للأفراد، وعند التساؤل عن مكونات معرفة المنظمة لا بد أولاً أن يتم ربطها بالبيئة والمصادر الداخلية للمعرفة التي يمثلها أفرادها ذوي المؤهلات والخبرات المعرفية، والمصادر الخارجية التي أصبحت تتنافس على أساس المعرفة بوصفها أصلا من أصول المنظمة ويعتبر أفراد البيئة الخارجية مصدرا أساسيا لمعرفة

متجددة وضرورية للتعرف على الفرص والتحديات التي قد تواجه المنظمة، ومنه توجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة وهم كالتالي: تتمثل مصادر المعرفة في:

✓ **المصادر الداخلية:** وتنبع من داخل المنظمة، من خلال خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وكذا عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، وتتمثل في ثلاث فئات:

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهؤلاء هم الذين يلتقطون الأدوار الجديدة للمعرفة بوصفها رأس مال فكري. كما يقومون بإعادة تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة.

- **مهنيو المعرفة:** هي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها، وتتمثل في فئة مهندس المعرفة والذي يعمل على بناء قواعد المعرفة فيها.

- **عمال المعرفة:** ويعمل عمال المعرفة على توفير الدعم لمهني المعرفة، كما يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها للجهات المعنية المحتاجة إليها.

✓ **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، وتتمثل في:

- **الزبائن:** ويعتبرون المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر استجابة وتفاعل كلما كانت أكثر تطور وتواجد في السوق.

- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... فالمعرفة العميقة بالموردين يمكن أن تمثل مصدرا عميقا للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

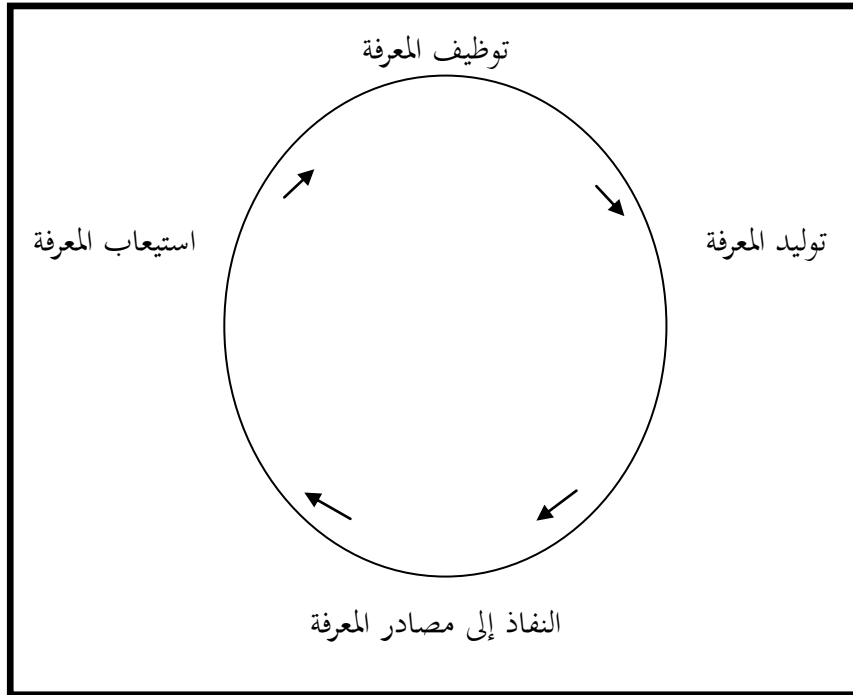
- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المؤسسة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يحول معرفتهم إلى متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة فهي فرصة حقيقية للتعلم منها. والهندسة المعاكسة أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات، كما أن نزوح العاملين من المؤسسات المنافسة إلى المؤسسات الأخرى يمثل مصدرا متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

- الشركاء: هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يتم بين مؤسستين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية، وإنما في أصول المعرفة أيضا، ويدخل ضمن المصدر الموضوع الذي يحصل بين المؤسسات الإنتاجية.

5- دورة المعرفة وفجواتها: تمر عملية المعرفة بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية منذ لحظة الحصول عليها وصولا إلى تطبيقها وممارستها في دورة متكاملة، كما قد تظهر خلال كل خطوات من خطوات المعرفة ظهور ما يسمى بفجوة المعرفة.

أ-الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة: هناك عملية رباعية المعرفة التي تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة مروراً بالمراحل اللازمة لذلك، وهناك دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة والتي يمكن أن نجسدها في الشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: دورة اكتساب المعرفة



المصدر: رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص109.

من الشكل يتضح أن مراحل اكتساب المعرفة تتمثل في ما يلي:¹

¹-نبيل علي، آفاق المعرفة: المغزى والمعنى -وجهات نظر-، دون بلد نشر، 2003، ص59.

✓ **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية، وإن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما جعل العديد من حكومات العالم تقوم بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على الشبكة العالمية كمصدر للمعرفة يتطلب إنشاء البنية التحتية اللازمة وتدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة للنفاذ إلى مصادر المعرفة، الأمر الذي قد يعني زيادة في الأعباء المالية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يشكل ذلك عائدا استثماريا.

✓ **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية. ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

✓ **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود يمكن.

✓ **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

وفي عملية توليد المعرفة الجديدة أيضا يمكن أن يتم ذلك من خلال المزاوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية، وقد تأخذ الصيغ التالية:

✓ **من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى:** وذلك من خلال المزاوجة بين المعارف الموجودة.

✓ **من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية:** عن طريق استيعاب المعرفة وتطبيقها التي قد توصل إلى درجة الخبرة والخبير.

✓ **من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى:** عن طريق التشارك عندما يتقاسم أفراد المعرفة معارفهم الشخصية مثلما يشارك عاملان في إجراء تجربة معينة.

✓ من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة: عن طريق التعبير الذاتي عندما يعبر الفرد عن معرفته لفظيا وترجم على شكل كتاب أو نشرات يمكن قراءتها من قبل أي شخص.

كل هذه الصيغ دليل على دورية المعرفة، إذ تبدأ من نقلها من خلال التعبير عنها إلى شخص آخر أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية أو صريحة، وتنقل إل آخر ويمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية عن طريق فهمها واستيعابها.

ب- فجوات المعرفة: ظهر في حقل إدارة المعرفة مصطلح أطلق عليه اسم فجوة المعرفة، وقد أخذ الاهتمام بهذا المصطلح يتزايد نظرا للآثار السلبية التي يخلفها وجود هذه الفجوة. وتحدث عادة هذه الفجوات من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة وبين المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف، وقد تتولد أيضا الفجوة من خلال العلاقات بين مختلف الأطراف كأن يكون لدى أحد الأطراف معرفة متفوقة في حين أن الأطراف الأخرى تمتلك معرفة أقل، وقد تحدث أيضا فجوة معرفة بين الدول والشعوب حينما الدول على درجة من التعليم أعلى من أخرى، أو عندما تكون القاعدة التكنولوجية لدى مجتمع أفضل من آخر¹، وعلى العموم فإن أشهر أنواع فجوات المعرفة فجوتين أساسيتين هما:

✓ فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: إن المعرفة الصريحة تتمثل في مجموعة الإجراءات وقواعد وأنظمة المؤسسة هي أقل بكثير عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المؤسسة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يحتفي منه (المعرفة الضمنية)، والكامنة (أكبر بكثير مما يظهر منه) المعرفة الصريحة.

فالمؤسسات الرائدة والناجحة في العالم هي التي تستطيع تفجير المعارف الكامنة والضمنية داخل عقول أفرادها وفرق أعمالها، وتحويلها إلى معارف صريحة لتصبح ميزة تنافسية لها. ومن خلال هذا الشكل نجد أنه من الصعوبة تفجير وتذويب المعرفة الكامنة التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفجوة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها وقدراتها على تذويب هذا الجليد.

✓ فجوة العمل - عمل: إذا كانت المعرفة الضمنية هذا يعني أننا نخبّر أقل مما نعرف، فإن الفجوة المعرفة - عمل هي أن الفرد وكذلك المؤسسة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما نعرف، ولقد أدخل كل من بيفر وسوتون هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى التساؤل التالي: لماذا الشركات لا تحقق أكثر إذا كانت

¹-هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان، 2005، ص71.

تمتلك معلومات وخبرات كبيرة جدا؟ والمؤسسات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى نشاط.

وعادة تحدث هذه الفجوات المعرفية عادة بفعل الأسباب التالية منفردة أو مجتمعة:

- ✓ الافتقار إلى الاستعداد الشخصي؛
- ✓ الافتقار المعرفة المتعلقة بالعمل؛
- ✓ وجود فجوة اتصالات بين الدوائر؛
- ✓ افتقار فرق العمل إلى الفهم والإدراك الكافيين لخبرات وقدرات ووجهات نظر الفرق الأخرى؛
- ✓ الافتقار إلى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري والعملي.

6-العوامل المؤثرة في المعرفة: ويقصد مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب وتوليد المعارف الجديدة في مختلف المجالات، ومن أبرزها ما يلي:¹

✓ **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك. فإذا كانت المراكز متوفرة مع ساعات عمل محدودة ولفتة محدودة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن تكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، على أن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

✓ **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

✓ **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الموارد البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

¹ - إبراهيم خروف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

- ✓ الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن توفرها يؤثر إيجاباً على توليد المعارف الجديدة كما تسهم أيضاً في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى الوطن الأصلي.
- ✓ الإبداع: حيث أنه ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم تربية الإبداع أو إنتاج المبدعين.
- ✓ المؤسسات التعليمية: بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين والطلبة إذ تحتاج إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومة إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
- ✓ الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

II-المقاربة النظرية لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، والقائمين على منظمات الأعمال، إذ تسعى الكثير من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها نحو توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري.

1-نشأة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة: مرت إدارة المعرفة شأنا في ذلك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل من بداية ظهوره إلى غاية تطبيقه في منظمات الأعمال، حيث تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ مئات السنين غير أن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا.

أ-نشأة وتطور إدارة المعرفة: ساهم العديد من العلماء وكتاب علم الإدارة في ظهور مفهوم إدارة المعرفة ومن أهمهم بيتر دريكر وباول استراسمان وبيتر سينج في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أكدوا على الأهمية النامية للمعلومات، وأبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال، كما ركز سينج على منظمة المعرفة كبعد ثقافي لإدارة المعرفة. وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أهمية المعرفة والتعبير عنها فيما يتصل بالكفاءة المهنية كأصل من الأصول المتحركة في العملية التنافسية، على الرغم من أن النظرية الاقتصادية الكلاسيكية كانت تحمل قيمة المعرفة كأحد أصول المنظمة ومازالت معظم المنظمات الحالية تفتقر إلى استراتيجيات وطرق فعالة لإدارة أصولها إلى اليوم.¹

كما شهد عقد الثمانينات من القرن الماضي أيضا تطوير النظم المختلفة لإدارة المعرفة التي اعتمدت على العمل الذي أنجز في مجال الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، وخاصة فيما يتعلق باكتساب المعرفة ، ودخل مصطلح إدارة المعرفة إلى القواميس اللغوية وبدأت مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة فيما يتصل بتقديم قاعدة تكنولوجية لإدارة المعرفة وذلك في سنة 1989، بالإضافة إلى ظهور العديد من المقالات العلمية التي المرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. خاصة بعد إصدار الكتاب المنشور سنة 1995 لكل من نوناكا وتاكيوشي عن الشركة المنشأة بالمعرفة "كيف تنشئ الشركات اليابانية الإبداع الديناميكي"، والذي يعتبر حتى اليوم من المؤلفات الأكثر قراءة عن إدارة المعرفة.

¹ - حسن البلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 67.

ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من إدارة المعرفة، فقد حققت شركة معدات تكساس Instruments Texas أرباحاً عالمية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة. وكذا الحال بالنسبة لشركة هاوليت باكارد (HP) حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلاً مع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة. ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق العمل الافتراضية باعتماد مؤتمرات فيديو لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة. ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة مرتبطة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.¹

وعليه فإن النشأة العلمية لإدارة المعرفة فعلياً قد ساهم فيها نوعين من المقاربات وهما الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات، والتطور التقني²:

✓ **الاتجاه نحو التصغير:** ظهر هذا المفهوم خلال فترة الثمانينات، وكان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان، إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة ولم تنتبه إليه المنظمات إلا في وقت متأخر أن التصغير يفقد المنظمة جزءاً هاماً من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل. وبعد إدراك المنظمات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها الأمر الذي دفع العديد منها لتبني سياسة إدارة المعرفة لتجنب الخطأ مرة أخرى، والحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم لأعمالهم وتخزينها والحفاظ عليها باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، وتبادلها داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى، باعتبار أن المعارف والخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين ونشرها بينهم ليتم الاستفادة منها.

✓ **التطور التقني:** لقد أكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر التغيير إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال اتجاهين رئيسيين:

- الانفجار الهائل والسريع في نمو مصادر المعلومات؛

- تسارع الخطى في التغييرات التكنولوجية.

¹ - منير الحمزة، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة Rist، المجلد 19، العدد 2، ص 36.

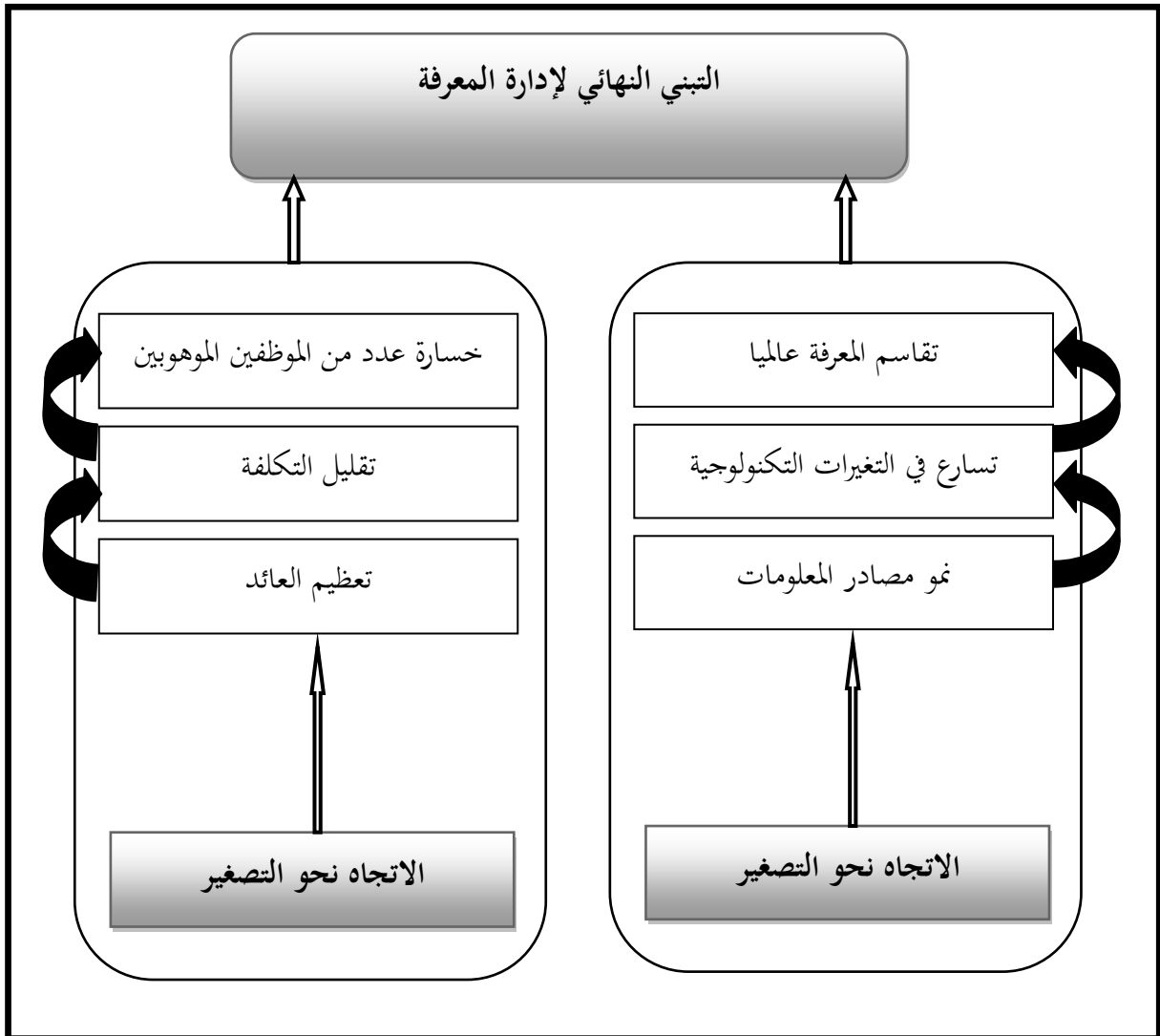
² - فراس خضر شحادة، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، أطروحة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمنظمات، وأن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار والخوف على المعلومات من فقدان وضياح التفاصيل، حيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات من أجل تجميعها واستخدامها في زيادة معرف الأفراد الموجودين في مكان العمل، وأن التطور التكنولوجي ساعد على تقاسم المعرفة على الصعيد العالمي.

والشكل رقم 05 يوضح مساهمة المقاربتين السابقتين في النشأة العلمية لإدارة المعرفة، تبنيتها وتطورها.

الشكل رقم 05: النشأة العلمية لإدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 57.

ب- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة: تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن فكرا مجردا وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية:¹

- ✓ تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات؛
- ✓ الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛
- ✓ إدراك أسواق المال العالمية، أن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛
- ✓ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛
- ✓ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
- ✓ اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛
- ✓ التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات؛
- ✓ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

¹ - محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1 عمان، الأردن، 2008، ص 84.

2- مفهوم إدارة المعرفة: اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، كما أنه وتطور إدارة المعرفة وفي ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية برزت الأهمية الكبيرة لها في عدة مجالات.

أ- تعريف إدارة المعرفة: ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

- ✓ هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.¹
- ✓ هي تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى انجازات المنافسين.²
- ✓ هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات..... الخ.³
- ✓ هي مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.⁴
- ✓ مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها، وبالتالي فإدارة المعرفة هي:

¹- ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003.

²- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.

³- ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 152.

⁴- طالب الرفاعي، غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26 أبريل 2004.

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكبر براعة وذكاء؛
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى؛
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، والفرص الإدارية ذات العلاقة؛
- أساليب ومدخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقنوات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.¹

من خلال ما سبق يلاحظ أن أغلب التعاريف السابقة يركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من خلال التوليد والتشارك والتعلم، وبناء على ذلك فإنه يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

ب- أهمية إدارة المعرفة: إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وزيادة عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم ومنه تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وفي الأجمال يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:²

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛

- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأهم على ذلك؛
- ✓ توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

¹-هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.

✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

✓ زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة،

✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج وإشباع احتياجاتهم؛

3-أهداف ووظائف إدارة المعرفة: تعمل إدارة المعرفة على التعاون وتنظيم الأفراد والمعرفة التنظيمية، وتدعيم

التبادل المعرفي الداخلي والخارجي على المستوى العملي والاستراتيجي بحيث تتقاطع أهداف إدارة المعرفة مع أهداف المنظمة من خلال الوظائف التي تمارسها.

أ-أهداف إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها نذكر:¹

✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

✓ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛

✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛

✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات، مع نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

✓ تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها من المنظمات الأخرى؛

✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة، وتوليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، مع معرفة طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛

¹ - أنظر إلى:

-إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

- Holsapple, C.W and Singh, M, **The knowledge chain model: Activities for competitiveness**, Expert Systems with applications, 20, 2001, P82.

- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج؛
- ✓ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

ب-وظائف إدارة المعرفة: تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة حيث تعمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة المختلفة للمنظمة بدرجة عالية من الفاعلية من جهة، ومن جهة أخرى توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل. ويمكن تلخيص أهم وظائفها في:¹

- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- ✓ الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- ✓ توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- ✓ الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- ✓ إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة.
- ✓ وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

4-عناصر إدارة المعرفة: يعتبر العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة حيث يعتبر المولد الرئيسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وعليه فإن أهم عناصر إدارة المعرفة ما يلي:

- ✓ **المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقه ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
- ✓ **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقه. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

¹ - ابراهيم خولف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65 - 66.

✓ **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.

✓ **الاتجاهات:** الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

5-العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة: تتكون القوى المؤثرة في إدارة المعرفة والمحركة لها من مجموعتين أساسيتين هما القوى الداخلية والقوة الخارجية، ولا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل والدراسة أنهما منفصلتان بل هما مكملتان لبعضهما البعض، وتمثل فيما يلي:¹

أ-قوى خارجية: وتتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بيئتها، ويرتبط نجاح منظمة الأعمال على التكيف مع هذه البيئة والاستجابة لمتطلباتها، وتمثل في:

- ✓ عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية في مجال الأعمال؛
- ✓ زيادة التطور والتعقيد في حاجات المستهلك ورغباته؛
- ✓ اشتداد المنافسة لطرح منتجات جديدة وتطويرها، واستخدام التكنولوجيات الأكثر تطوراً؛
- ✓ زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد، فالموردون يسعون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك لذلك فإنها تساهم في عمليات الابتكار لتقديم أفضل المنتجات.

ب-قوى داخلية: وتمثل في:

- ✓ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: والتي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وعلى المنظمة التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة وتنظيم المهام وتدقيق العمل، وهذا يتطلب تبنياً لإدارة المعرفة؛
- ✓ تزايد القدرات التكنولوجية التي ساهمت في ظهور مداخل جديدة في إدارة المعرفة؛

¹- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004، ص ص 15-16.

✓ فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دورا مهما في ذلك.

6-مزايا ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة: يكتسي تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أهمية كبيرة في منظمات الأعمال نظرا للمزايا التي تتحقق من جراء ذلك، غير أنه الوصول إلى تحقيق هذه المكاسب لا يأتي من فراغ بل يتطلب وجود وتوفير مجموعة من المتطلبات الضرورية.

أ-مزايا وفوائد إدارة المعرفة: أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت الفوائد التالية:¹

✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

✓ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.

✓ يصبح المستخدمون أكثر قدرة على معرفة ما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة ذلك يصبح مستخدمون أكثر وعيا وأفضل خبرة هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

✓ يصبح المستخدمون أكثر وعيا وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.

✓ يصبح المستخدمون أكثر وعيا بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.

¹ - أنظر إلى:

-Earl , M. J. **Information Management**, New York, Oxford, University Press, 1998, P36 .

- غالب الرفاعي، سعد ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل 2004، ص 3.

✓ يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون وكيف يفهم مقاصدهم.

✓ يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

✓ تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

✓ تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

✓ تحسين الإبداع داخل المنظمة خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالازدياد، والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد.

✓ زيادة إنتاجية المنظمة، وهي أمر رئيسي وهام في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية، ويمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفعالية أكثر.

✓ خفض التكاليف، فمبادرات إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا وطواقم الأفراد والموارد الأخرى، وبالتالي فإن قيمة هذه المبادرات وهذا الاستثمار تكمن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبررة لخفض التكاليف.

✓ زيادة النمو بالمنظمات جميعها تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيسي، ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المنظمات استخدامها مثل: العائد من الاستثمار، الحصة السوقية، توسعة خطة الإنتاج، التوسع في الأسواق الجديدة وغير ذلك.

ب-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: لكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة وجب عليها السعي إلى توفير المتطلبات الرئيسية التالية:¹

¹ - أنظر إلى:

- سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، دار الأهلية، عمان، الأردن، 2005، ص41.

- إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

- ✓ توفير البنى التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية "التكنولوجية": اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وغيرها.
- ✓ توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.
- ✓ الهياكل التنظيمية: إذ تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. بالتالي فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل:
 - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا.
 - التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
 - التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
- ✓ العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيرا فعالا على عملية اتخاذ القرار بشكل عام ولتوليد ثقافة مؤسسية آتجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "تخزين المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، وكذا إستراتيجية التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

- بالإضافة إلى المتطلبات السابقة الذكر فإن المنظمة وحتى تصل إلى تطبيق إدارة المعرفة وجب عليها ما يلي:¹
- ✓ استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات؛
 - ✓ العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي من مختلف المصادر؛
 - ✓ الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة؛
 - ✓ أن يحتل العاملون من ذوي المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة؛
 - ✓ أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وأن تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفي وزيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة؛
 - ✓ ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به وبممارسونه من طاقات معرفية؛
 - ✓ تسهيل انسياب المعرفة وتدفعها في المنظمة، وتحقيق التوازن المعرفي؛
 - ✓ زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وتسهيل تبادل وتداول المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة، وإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
 - ✓ الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة بما لا يضر بمصالحها وتيسير التعامل فيها مع جمهور المستفيدين عبر وسائط الاتصال وشبكات الانترنت؛
 - ✓ العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة للمنظمة.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

III- مبادئ إدارة المعرفة:

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في المنظمة، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

1- إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر القوة والنفوذ، لكن ومن أجل إدارتها بطريقة فعالة وجب استثمار العديد من المصادر والأصول الأخرى، مثل الأموال واليد العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة منها:

✓ تحصيل وابتكار المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق "البيانات والمعلومات" وتحويلها إلى نظم آلية؛

✓ إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة؛

✓ تطوير وسائل تصنيف المعرفة ووضع أساليب خاصة بصيغ المعرفة وكذلك الإسهامات الجديدة الخاصة بها؛

✓ وضع وتطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة؛

✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة، فعلى سبيل المثال كم سيكلف المنظمة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية احتياجات عملائها والرد على استفساراتهم بسرعة وفورا أو أن تتخذ قرارات ضعيفة مبنية على معرفة خاطئة.

2- إدارة المعرفة وتفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: إن المنظمات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة تجيد القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، بالإضافة إلى ضرورة توفير أنظمة اتصال وتكنولوجيا من أجل خلق أشكال أخرى للمعرفة وتحويلها ونشرها. والجدير بالذكر أن الحواسيب ونظم الاتصال تعتبر وسائل جيدة للحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها، لكن تظل المشكلة أن معظم الأفراد لا يلجئون إلى الحاسوب حينما يريدون الإحاطة بالصورة الكاملة لكل ما يدور في أي محيط معرفي، ولذلك من المهم توفير مزيج بين من المهارات الفردية وتكنولوجيا المعلومات بصورة تكاملية من أجل توفير بيئة جيدة لإدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة ومدراء المعرفة: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمنظمة يكون هدفها الأساسي إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة

¹ - أنظر إلى:

- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 62-66.

- حسن البيلاوي، حسين سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 89-95.

ضمن الهيكل التنظيمي بالمنظمة ووظيفة خاصة بإدارة المعرفة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.

4-تفاعل إدارة المعرفة مع الخرائط والأسواق: حيث أن إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط والمخططات أكثر من النماذج، ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية، فمن غير المعقول أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم المنظمة بخلق النماذج الهرمية المرتبة أو التسلسلية للمعرفة والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، لكن معظم المنظمات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها. كذلك فإن مديري المعرفة يمكنهم التعلم من خبرات مديري البيانات الذين لم يعترف الأفراد بنماذجهم المعقدة الخاصة بكيفية تجميع وتخزين البيانات في المستقبل، لكن نادرا ما تقوم المنظمات بوضع خطط وتوجيهات خاصة بالبيانات، وبالتالي فإنه لا يتوافر لديهم أي مرشد أو دليل يوضح لهم مكانة المعلومات الحالية، في حين أن مديري المعرفة يحاولون جعل المعرفة جذابة بصورة أكثر كلما أمكن ثم ملاحظة ما تتطلبه المعرفة باستخدام النماذج.

5-تطوير عمليات معالجة المعرفة: حيث من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتكوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات. ولهذا وجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن يتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

6-إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد الكثير من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، غير أن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقا فليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو أن صيغ المعرفة دائما ما تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائما ما تطرأ، فالمنظمات دائما ما تتغير من إستراتيجيتها وكيانها التنظيمية واهتماماتها بالمنتج أو الخدمات، وأيضا فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم دائما احتياجات جديدة. وهذه التغيرات السريعة في بيئة المعرفة يقتضي من المنظمات ألا تأخذ وقتا كبيرا في رسم أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون منه من ذلك ربما تكون تلك البيئة قد اختفت.

أسئلة الفصل الأول:

أجب بدقة عن الأسئلة التالية:

1- عرف المصطلحات التالية:

✓ البيانات؛

✓ المعلومات؛

✓ المعرفة؛

✓ الحكمة.

2- عدد الفروق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

3- وضح عملية الارتقاء المعرفي.

4- ما هي الخصائص الأساسية للمعرفة؟

5- ما هي العوامل المؤثرة في المعرفة؟

6- وضح برسم الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة.

7- ما هي مختلف مصادر الحصول على المعرفة؟

8- ما هي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة؟

9- فيما تتمثل وظائف إدارة المعرفة؟

الفصل الثاني:

عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

لقد أصبح هدف المنظمات من إدارة المعرفة في ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات والمزايا التنافسية وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفضيلائها للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وتشاركتها وتطبيقها وهذا ما يعرف بعمليات إدارة المعرفة التي أصبحت المفتاح الذي يؤدي إلى إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه، ورغم الاتفاق على مفهوم العمليات إلا أن الاختلاف على مضمونها يظهر مرتبطا بمناهج النظر إلى المعرفة وكذا إدارتها وبالتالي ظهرت نماذج مختلفة لإدارة المعرفة. كما أن إدارة المعرفة وبكل عملياتها تتطلب بناء إستراتيجية واضحة يمكن من خلالها ممارسة هذه العمليات والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال العناصر التالية:

✓ عمليات إدارة المعرفة؛

✓ إستراتيجيات إدارة المعرفة؛

✓ نماذج إدارة المعرفة.

I-عمليات إدارة المعرفة:

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم المفتاح الذي يؤدي إلى إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. والجدول رقم 02 يوضح أهم هذه العمليات وفق آراء الباحثين.

الجدول رقم 02 : عمليات إدارة المعرفة

تقييم	العمليات													السنة	اسم الباحث	ترقيم						
	استرجاع	تقييم	تطوير	تطبيق	إعادة استعمال	مشاركة	توزيع	نقل	معالجة	تنظيم	خزن	اكتشاف	حصول				أسر	توحيد	اكتساب	ابتكار	تحديد الأهداف	تشخيص
					*										*					1994	Davenport	1
		*			*										*	*				1997	Allec	2
	*	*	*		*					*					*			*		1998	Probst Paul and Rombardt	3
*	*	*						*		*					*					1998	Davis	4
	*	*	*		*												*	*		1998	Weeggeman	5
		*		*	*										*					1998	Martiny	6
			*			*				*				*			*	*		1998	Fraunhofer	7
					*															1999	Senge	8
				*								*								1999	Hauer	9
								*	*		*									1999	Hermans	10
				*	*			*						*		*		*		1999	Burk	11
		*	*						*		*									1999	Verespjij	12
					*	*									*					1999	Mc Dermoti	13

الفصل الثاني: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

*			*						*			*						1999	Gartner Group	14
				*					*		*							1999	Hansen & Nohria and Thomas	15
					*	*					*		*					2000	Loudan & Loudon	16
						*				*		*		*				2000	New Man	17
			*		*							*						2000	Mc Elroy	18
*								*								*		2000	Pual	19
				*			*		*			*						2000	Trigg	20
*		*			*			*		*								2000	Duffy	21
	*					*	*						*					2000	Alan	22
		*			*	*		*				*						2000	Kapoor	23
		*	*	*		*	*					*	*					2000	Loomis	24
		*		*						*		*		*				2000	Wick	25
					*		*	*				*		*				2000	Saffady	26
			*		*			*	*	*		*	*	*	*	*		2000	Rastogi	27
			*		*	*		*		*		*		*				2000	Montana	28
	*	*	*		*		*	*	*			*		*	*	*		2000	Schriber & Hoog and A Kkermans	29
				*			*		*	*						*		2000	Hanley	30
			*			*	*											2000	King	31
			*		*			*					*					2001	Turban	32
			*		*			*				*						2001	Heising	33
			*		*			*			*		*					2001	Varbeck & Finke	34
				*			*					*		*				2001	Daft	35

5	5	11	14	7	14	12	4	6	9	15	2	9	3	8	10	12	3	9		المجموع	
14	14	31	40	20	40	34	11	17	26	43	6	26	9	23	29	34	9	26		الأهمية النسبية %	

المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 106.
بناءً على الجدول السابق فإن معظم الباحثين وعلى اختلاف توجهاتهم فإنهم يشتركون بأكثر من عملية، وحسب الأهمية النسبية لكل عملية من العمليات المذكورة في الجدول فإن عمليات إدارة المعرفة هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة. وفيما شرح لكل عملية على حدة.

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة المعرفية. وتعرف عملية تشخيص المعرفة بأنها تحديد لأنواع رأس المال البشري الفكرية ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس مال فكري ومعرفي جديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة.¹

وتعتبر عملية تشخيص المعرفة أمراً حتمياً لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذا تحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، ومن أهدافها أيضاً توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه الغموض، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المنظمة ويتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة.

ومن أولويات عملية التشخيص يمكن ذكر:²

✓ تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من خلال الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، ليتم بعد ذلك صياغة الخبرة في صورة قواعد.

✓ تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيلها بطريقة هندسية.

¹ -Sonya Hsiu-Yueh , **Knowledge Management and Intellectual Capital**, A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of Doctoral of Philosophy in the field of Management, Graduate School Southern Illinois University Carbondale, February 22nd, 2006, P43.

² - نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص 150.

✓ تمثل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية.

2- اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعمالين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إيداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات. كما قد تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث الصناعة، وكذا من استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية مثل مؤسسات البحث العلمي.¹

3- توليد المعرفة: وهي عملية استخلاص المعارف وخبرات الأفراد من خلال ماركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة. وتتضمن عملية توليد المعرفة ما يلي:²

- ✓ أسر المعرفة.
- ✓ شراء المعرفة.
- ✓ اكتشاف المعرفة.
- ✓ ابتكار المعرفة.
- ✓ امتصاص المعرفة.
- ✓ الاستحواذ على المعرفة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² - وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية-، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007، ص 57.

الفصل الثاني: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

وتشير كل هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة لكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، وإن الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، بينما الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.

ويتم توليد المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة وما عبر المنظمة. كما يوضحه الشكل رقم 06:

الشكل رقم 06: مستويات توليد المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 129.

وتقوم منظمات الأعمال عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى معرفة منظمة معلنة والعكس بالعكس، هذا ولا يمكن للمنظمة توليد المعرفة بنفسها لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة وهي:¹

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

✓ **المعرفة المشتركة socialization**: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم (التحويل من الضمنية إلى الضمنية).

✓ **المعرفة الخارجية Externalization**: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة كأن تنقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل.

✓ **المعرفة التركيبية أو التجميعية Combination**: وهي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

✓ **المعرفة الداخلية Internalization**: وتتم من خلال التحويل من المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح روتين عمل يومي.

ومن هنا يلاحظ أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل يمكن أيضا أن يحدث بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات، وهذا ما يعرضها إلى جملة من التحديات التي يمكن تصنيفها تصنيفين هما:¹

✓ **العوائق الفردية**: وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات (البيئة) الجديدة، ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والأفكار الجديدة أو يكونوا غير قادرين على قبولها لسببين هما: التكيف المحدود وتهديد الصورة الذاتية.

✓ **العوائق المنظمة**: وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج المنظمة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، التي هي في جزء منها معرفة ضمنية يصعب رحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها. وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة وجب عليهم تبرير هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالف لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

4-خزن المعرفة: بعد انتهاء المنظمة من تشخيص وتوليد المعرفة توجه اهتمامها مباشرة إلى عملية تخزين المعرفة من خلال مجموعة من الآليات والطرق اللازمة حيث تعظم تعظيم قيمة المعارف المكتسبة، وتشير أهمية خزن المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة

¹ -Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **Hitotsubashi on knowledge Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004, P68.

في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة لدى الأفراد، ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.¹

وقبل تطوير أنظمة إدارة المعرفة يجب على المنظمة إدراك مختلف عمليات الذاكرة التنظيمية المتمثلة في:

✓ **اكتساب المعرفة:** يمكن الحصول على المعارف إما من مصادر داخلية أو خارجية ولكن يبقى المصدر الرئيسي هو المصدر الداخلي، كما أن البحث عن معارف جديدة يساعد المنظمة على تطوير منتجات جديدة وبالتالي بقائها تنافسية في السوق.

✓ **الاحتفاظ بالمعرفة:** حيث هناك عدة آليات تساعد على الاحتفاظ بالمعارف ومن بينها:

-التخطيطات: وهي عبارة عن هياكل معرفية تساعد الأفراد على تنظيم ومعالجة المعلومات وجعلها أكثر فعالية.

-التصاميم أو السيناريوهات: والتي تمثل تسلسل الأحداث التي تعترض الفرد أثناء أداء مهامه.

-الأنظمة: حيث أن أنظمة إدارة المعرفة تعتمد على قواعد البيانات التي تسمح بالاحتفاظ بالمعارف واستعمالها مستقبلا.

✓ **الصيانة:** حيث تعتبر المحافظة على المعارف مهمة جدا بالنسبة للمنظمة من أجل ضمان أفضل استغلال للخبرات لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

✓ **الاسترجاع:** عملية استرجاع المعلومات هي واحدة من أهم جوانب الذاكرة التنظيمية، حيث يجب أن يكون الأفراد ملتزمين بضرورة استرجاع المعارف والمعلومات المخزنة.

وهناك عدة أدوات ووسائل تعتمد عليها المنظمة لتخزين المعرفة ومن أهمها:²

-**تخزين المعرفة في الوسائط الملموسة:** حيث تستخدم المنظمة أدوات مختلفة كقواعد المعرفة وقواعد البيانات والسجلات والوثائق الرقمية، وتصنف الوسائط الملموسة إلى:

✓ **وسائط التخزين الرقمية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات:** وتضم ما يلي:

¹ -Foray Dominique , **The economics of knowledge**, The MIT press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2006, P220.

² - لصور نضال محسن أحمد، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة: دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص ص73-74.

-**مستودع البيانات:** وهو المستودع الذي يحتوي على قواعد بيانات رئيسية ويتم فيه ترميز وحفظ المعارف الصريحة من خلال توفير القدرات العالية للتنقيب والربط والتنسيق بين المعارف المختلفة بما يسهل عملية الوصول إليها؛

-**خريطة المعرفة:** وهي الأداة التي تساعد على تحديد نوع ومكان المعرفة المطلوبة والمسارات الأسرع للوصول إليها مما يختزل الوقت والجهد في مجالات عمل المنظمة؛

-**المكتبات الإلكترونية:** هي إحدى أنواع قواعد البيانات اللازمة للوصول السريع للمعلومات وتمكن العاملين من تعديل وتحديث المعلومات والبيانات.

✓ **وسائط التخزين غير الرقمية كالوثائق:** متمثلة في المكاتب والأماكن التي يتم استخدامها لحفظ وإدارة الابتكارات التي أنشئت من قبل العاملين في المنظمة مثل الملفات المنسوخة، المقالات والتسجيلات، حيث تتم إدارة هذه الأماكن بواسطة لجنة تقوم بفحص المعلومات وإضافتها للمخزون المعرفي الخاص بالمنظمة.

✓ **خزن المعرفة في عقول الأفراد:** حيث تلعب معرفة الأفراد دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية، وتمثل عقول الأفراد أهم مستودعات تخزين المعرفة التي يحصلون عليها في الأساس بواسطة التفاعل الاجتماعي، حيث تشير طبيعة المعرفة المخزنة في عقول الأفراد إلى ما يلي:

- المعرفة الضمنية التي تحتوي نماذج ذهنية خاصة بالأفراد؛

- تنمو المعرفة المخزنة في عقول الأفراد نتيجة لتفاعلهم الاجتماعي مع ذوي الخبرة بما يحسن فعالية تشارك المعارف؛

- المعرفة الضمنية في الغالب صعبة التقليد وتستطيع خلق قيمة إستراتيجية استنادا لمهارات الأفراد.

5- تشارك المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا من موجودات المنظمة تزداد بالمشاركة والاستخدام، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة التي يعبر عنها بالعملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظمها التي تساعد إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة للفرد الصحيح في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد الأفراد على تقاسم المعرفة ووضعها في الأعمال بطرق تزيد من تحسين الأداء التنظيمي.¹

¹ - إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ويتم تشارك المعرفة بين المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية عبر الوسائل المتاحة ومن أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتدريب والتعليم، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكلي التنظيمي المناسبين، بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يحفز على تقاسم المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة،¹ بالإضافة إلى العوامل التالية:²

- ✓ قيمة المعرفة لدى المصدر؛
- ✓ الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف والمتمثل أساسا في تبادل المعارف والخبرات؛
- ✓ القدرة على استيعاب المعرفة.

كذلك تتطلب عملية تشارك المعرفة مجموعة من الشروط وهي:³

- ✓ يجب أن تتوفر وسيلة أو قناة لتشارك المعرفة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ✓ يجب أن تتماشى هذه الوسيلة ومحتوى المعرفة؛
- ✓ يجب أن تكون لدى الوسيلة المستخدمة القدرة والحافز لنقل هذه المعرفة؛
- ✓ يجب تفادي كل المعوقات التي تحول دون نقل المعرفة.

6-تطبيق إدارة المعرفة: إن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو حل مشكلة قائمة، والمنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويقصد بتطبيق المعرفة تجسيد هذه المعارف على أرض الواقع فجميع العمليات السابقة من تشخيص وتوليد واكتساب وخزن لا تحقق شيئا ما لم تسخر المعرفة بشكل فعال في التطبيق وأن الهدف والغاية من إدراك المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة.⁴

ويتطلب تطبيق المعرفة توفر مجموعة من الشروط المتمثلة في:⁵

¹ -Reba Berryman, **Knowledge Management in Virtual Organization: Study of a Best Practices knowledge Transfer Model**, Dissertation prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, May, 2005, P 13.

² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ - رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2016، ص 165.

⁴ - فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعات كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 62.

⁵ - رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الثاني: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

- ✓ يجب أن يدرك الأفراد أنهم يمتلكون المعارف لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- ✓ يجب أن يكون الأفراد قادرين على إيجاد معنى للمعارف التي يتلقونها أي أن يتبنوا رؤى مشتركة حول بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛
- ✓ يجب أن يحصل الأفراد على الحرية لتطبيق معارفهم، حيث أن الاستفادة من المعرفة تتطلب تفويض العاملين حول بعض مشاكل المنظمة بمعنى تمكين العاملين؛
- ✓ يتطلب تطبيق المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف.

ويرتبط تطبيق المعرفة بهدم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، حيث تقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المنظمة. ويمكن تطبيق المعرفة من خلال عدة أدوات من أهمها:

- ✓ **التوجيهات:** ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وصفها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة ظاهرة لغير الخبراء.
- ✓ **الروتين:** يشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد العاملين بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- ✓ **بناء فرق العمل ذات المهام المحدودة ذاتيا:** يتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد، وتتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة لحل المشكلات.

II- استراتيجيات إدارة المعرفة

عرف عالم الأعمال اليوم تحولا كبيرا في الإدراك بضرورة إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، غير أنه عرف مجموعة من الصعوبات في تحديد ووضع استراتيجيات لإدارة المعرفة وإجراء المبادلات أو المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات لاختيار ما هو ملائم منها للمنظمة. كما أن تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال للمنظمة يتطلب من هذه الأخيرة إعادة تعريف استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية وتقييم الأداء فيها، حيث تغطي هذه الإستراتيجية كافة أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير.

1- مراحل تطور إدارة المعرفة نحو الإستراتيجية: رغم أن البداية الرسمية للاهتمام بالإستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن الماضي، غير أن الإستراتيجية العسكرية كانت معروفة قبل ذلك بكثير، وكانت ثمانينات القرن الماضي تمثل عقد المساهمات الكبيرة في مجال الإستراتيجية وتمثلت بمساهمات Porter في الإستراتيجيات التنافسية الشاملة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، والقوى التنافسية الخمسة (المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد الداخلين الجدد، القوى التفاوضية للمشتريين، القوى التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات والخدمات البديلة). ثم توالى التطورات في ميدان الإستراتيجية ففي التسعينات ومع ظهور التقنيات الرقمية فإن استراتيجيات التشارك بدلا من التنافس هي التي أخذت تبرز بقوة من خلال التحالفات الإستراتيجية والاندماجات، ولعبت المعرفة دورا أساسيا سواء كتفكير إستراتيجي أو كميزة تنافسية، ومع ذلك فإن التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة أخذت تتطور في عقد التسعينات وأصبح يعول عليه لإنشاء المعرفة الجديدة وتطبيقها في منتجات وخدمات جديدة، ونشر ميزة المعرفة الإستراتيجية الجديدة في المنظمة.¹

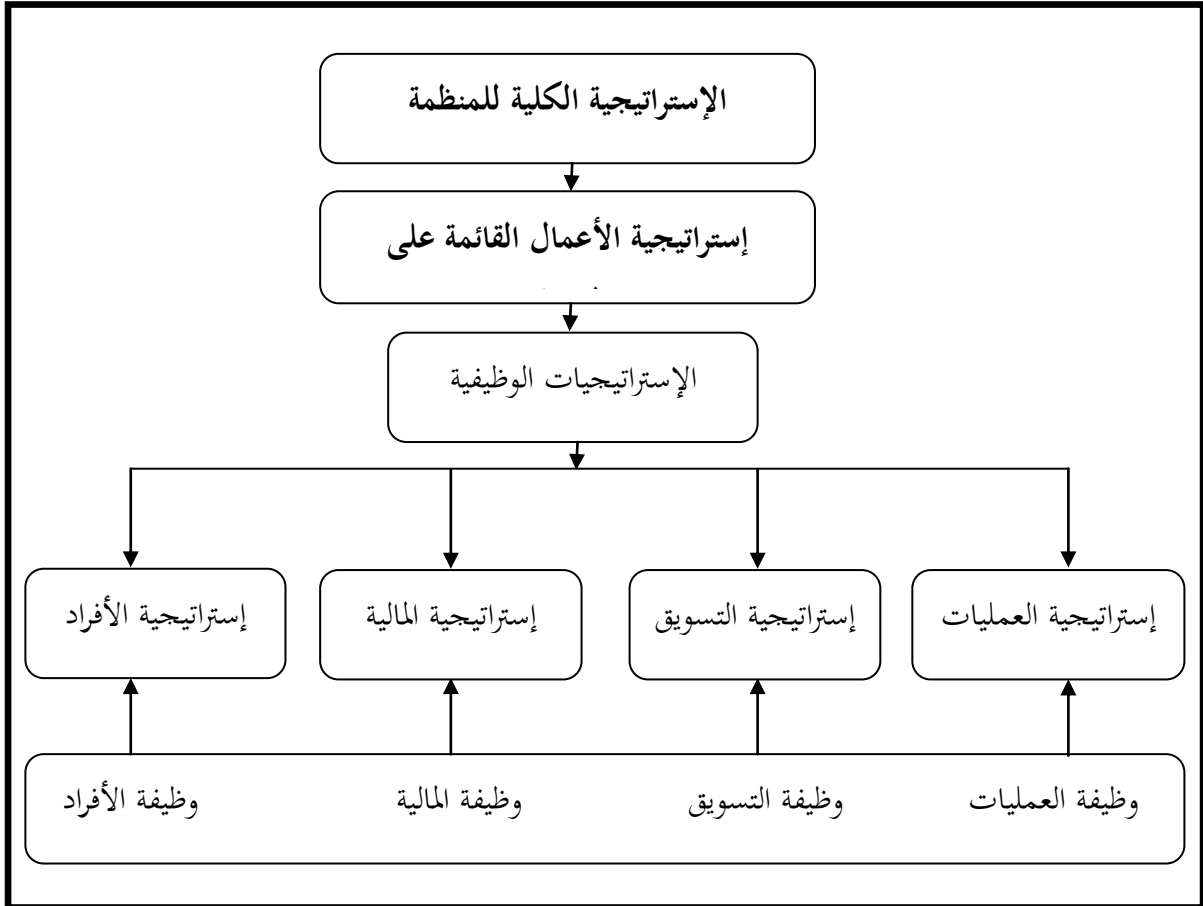
2- تعريف إستراتيجية المعرفة: تعبر الإستراتيجية بصفة عامة على الرؤية الطويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وهي نتاج جملة من الأنشطة الإنسانية في بيئة تنافسية متغيرة²، وفي رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية فإن إدارة المعرفة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في المنظمات القائمة على المعرفة فإنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف المنظمة وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العمليات، التسويق والمالية، وكلها تتفاعل مع بعضها البعض في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتكون مسؤولة عن تحقيق تكامل عناصر القوة فيما بينها لخدمة

¹ - رامي حكمت الحديثي، مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 27-28 أبريل 2005، ص 12.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتتم هذه الرؤية بالمستوى الفني للمعرفة ورصيدها وتحويلها إلى نماذج من أجل التقاسم والاستخدام وإعادة الاستخدام في المنظمة، وهذا ما يعبر عنه الشكل رقم 07.

الشكل رقم 07: إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 145.

3- خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة: تتميز إستراتيجية إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المنظمة، ومن أهمها نذكر:¹

✓ تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري؛

✓ يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال؛

¹ - محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

- ✓ طالما أن المعرفة بأنواعها ومستوياتها وبصورة خاصة المعرفة الشبئية والمعرفة السببية والمعرفة الكيفية وغيرها هي أساس المنافسة، وهي امتياز المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من هذه الأنماط المعرفية وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو في السوق؛
- ✓ تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة؛
- ✓ تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

4- دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة: تلعب الإستراتيجية دورا مهما في تعزيز قدرة المنظمة وتطويرها على المدى البعيد من خلال ما يلي:¹

- ✓ صنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات التصحيحية، خصوصا تلك القرارات قصيرة المدى نظرا للطبيعة المتغيرة للمعرفة؛
- ✓ توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة أصولها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تطوير شبكات العمل لرفع مستوى تشارك المعارف؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها؛
- ✓ تقوم بوضع الأسبقيات وضمان تطوير برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات اللازمة لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه؛
- ✓ إن اختيار المنظمة لأي توجه إستراتيجي سواء كان تنوعيا أو تركيزيا، دفاعيا أو هجوميا، من شأنه أن يدفع المنظمة إلى توليد معارف جديدة؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛
- ✓ تسهم بشكل كبير في تقليص الفجوة المعرفية بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة لها؛

¹ - ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص174.

✓ تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة وربطها بمختلف مصادر الحصول على المعرفة من جامعات ومراكز بحثية.

5- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة: أشار العديد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

أ- إستراتيجية الترميز في مقابل إستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف تستخدم المنظمة إستراتيجيتين هما:

✓ إستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة (خاصة الصريحة منها) في قواعد يمكن الوصول إليها حيث وتستلزم تصنيف المعرفة في شكل قواعد بيانات يمكن الوصول إليها واسترجاع المعارف بشكل سلس من قبل أي شخص في المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ إستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

إن الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي من فراغ أو بالصدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنهم، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، فمثلا نجد أن إستراتيجية الشخصية تناسب المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتلائم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب، والجدول رقم 03 يوضح الفرق بين الإستراتيجيتين:

الجدول رقم 03: أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية

أوجه الاختلاف	إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
الإستراتيجية التنافسية	تتميز بتوفير نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بفعل استخدام المعرفة المرمزة وتكرار استخدامها.	تتميز بتوفير المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الاقتصادي	اقتصاديات إعادة الاستخدام: - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	اقتصاديات الخبرة: - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربح عال.
إستراتيجية إدارة المعرفة	الأشخاص إلى الوثائق: - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة	الأشخاص إلى الأشخاص: - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
تقنيات المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

من خلال الجدول يتضح لنا:

✓ إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية يمكن من خلال وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تعميمها على جميع العاملين بالمنظمة من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

✓ يطلق على إستراتيجية الترميز أيضا مصطلح نموذج مستودع المعرفة وتصلح أكثر للمنظمات الاستشارية، فالمعرفة التي يتوصل إليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها من خلال أسلوب (الأفراد-إلى- الوثيقة) بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد ومن ثم تنميطها وجعلها متاحة لجميع الأفراد بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.

✓ إستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في الشركات الصناعية التي تنتج منتجا واحدا، ويكون التركيز فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون عمالا غير ماهرين يؤديون أعمالا نمطية متكررة. وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمزة يعاد استخدامها المرة تلو الأخرى مما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيه.

✓ يطلق على إستراتيجية الشخصنة مصطلح نموذج شبكة المعرفة فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز القياسي غير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

ب- إستراتيجية جانب العرض مقابل إستراتيجية جانب الطلب: حيث نجد كلا من:

✓ إستراتيجية جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها؛

✓ إستراتيجية جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وتتجه هذه الإستراتيجية نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.¹

¹- Mark Mc Elroy, Using knowledge management to sustain innovation, Knowledge management review, Vol 3, Issue 4, 2000, P34.

إضافة إلى الإستراتيجيات السابقة الذكر فإنه يمكن لأي منظمة أن تبدأ في تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الأهداف والاحتياجات، وتبعاً لذلك برزت بعض التصنيفات الأخرى لإستراتيجية إدارة المعرفة كما يلي:

- تصنيف **Wiig** لاستراتيجيات إدارة المعرفة: فقد اقترح ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي كما يلي:¹

✓ **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. كما تتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

✓ **إستراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة لكن بحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق واسع، ووفق الحاجة. كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

✓ **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع للأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

- **إستراتيجية Nonaka & Takeuchi:** وترتكز هذه الإستراتيجية على مزيج من إمكانية الوصول إلى المعرفة بمعنى أين تخزن؟ أو أين توجد وتنقل؟ بمعنى إمكانية تحويل المعرفة من شكل إلى آخر، ونقلها من مكان آخر وتحقيق الإبداع والتعلم جراء نقل المعرفة وتحويلها. وتعتبر إستراتيجية **Wiig** عن مصفوفة المعرفة القائمة على تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة وضمنية، جماعية وفردية، كما أنه قد قدم مجموعة من الطرائق والعمليات الكفيلة بتحويل كل شكل من أشكال المعرفة إلى الشكل الآخر (معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية، معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، معرفة صريحة إلى معرفة صريحة).

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

-تصنيف Treacy & Wiersema لأنظمة خلق القيمة: حيث اقترح ثلاثة أنظمة لخلق القيمة كطريقة

للمنظمة للتركيز على أنشطة معينة والابداع فيها، كما هو موضح في الجدول رقم 04:

الجدول رقم 04: إستراتيجية أنظمة خلق القيمة

الناتج المستهدفة	مجال التركيز أو الاهتمام	نظام القيمة إستراتيجية إدارة المعرفة
-زيادة رضا الزبون واستبقائه.	-التركيز على الزبائن وفهم جيد لحاجاتهم.	-الألفة/الصدقة الحميمة مع الزبون "استراتيجية التركيز على الزبون"
-تطوير أفكار جديدة وتقديمها للسوق وبسرعة.	-التركيز على المنتج عبر التميز والتفرد بالمنتج.	-قيادة المنتج: "إستراتيجية قيادة المنتج"
-تركيز على العمليات الداخلية للمنظمة مثل: ✓ تقاسم الممارسات الأفضل ما بين الوحدات. ✓ تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.	-التركيز على المنظمة نفسها، وعلى عمليات التسليم والتوصيل الداخلية فيها.	-التفوق التشغيلي: "إستراتيجيو التفوق التشغيلي"

المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 146.

من الجدول يتضح بأن المنظمات الناجحة تركز جهوداتها على مجال معين وتبدع فيه بدلا من السعي للقيام بكل الأشياء ومن قبل جميع العاملين فتفشل بالإبداع في أي منها، أي أن أنظمة القيمة هذه تعكس الحقيقة بأن القيمة تتحدد كمبادلة أو مفاضلة بين ثلاثة أسبقيات تتمثل بالملائمة، الجودة والسعر، فهناك تنافس بين هذه الخواص الثلاثة للمنتج والذي يجعل المنظمة تركز على الإبداع بوحدة منها فقط وبالتالي فهناك منظمات قليلة استطاعت أن تصبح القائدة بنظامين من أنظمة القيمة هذه، وأنها قد استطاعت تحقيق ذلك بواسطة التركيز على نظام واحد أزلا وقبل أن تتحول إلى النظام الثاني.

-تصنيف Boisot لإستراتيجية نموذج فضاء المعلومات: حيث اقترح Boisot نمودجا لتطوير موجودات

المعرفة وهو ذو اتجاهات مشابهة لنموذج Nonaka & Takeuchi إلا أنه قدم بعدا إضافيا هو التجريد الذي

يعني أن المعرفة يمكن أن تعمم للتطبيق في مواقف مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى وضع خطة أعمق وأقوى تسمح بتدفق وتحويل المعرفة لكي تحلل بتفصيل أكبر. ثم اقترح Boisot بعد ذلك دورة التعلم الاجتماعي الذي يستخدم فضاء المعلومات لنمذجة تدفق ديناميكي للمعرفة من خلال ستة مظاهر:

- ✓ الفحص/المسح: ومن خلاله يتم الحصول على المعارف العميقة من البيانات المتاحة والمنشورة.
- ✓ حل المشاكل: الذي يساعد على بناء وتنظيم هذه المعارف العميقة وفقا لنظام معين ويؤدي إلى وجود نوع من الترابط فيما بينها وبذلك تصبح المعرفة مشفرة.
- ✓ التجريد: فالمعارف المشفرة تعمم على مدى واسع من المواقف لتصبح أكثر تجريدا.
- ✓ الانتشار: إن المعارف المعمقة الجديدة يتم تقاسمها أو المشاركة بها مع جهة أو مجموعة مستهدفة بصيغة مشفرة ومجردة (تتيح المعرفة منتشرة).
- ✓ الفهم والاستيعاب: إن المعارف المشفرة تطبق في مواقف مختلفة وبالتالي تؤدي إلى تجارب تعلم جديدة.
- ✓ التأثير: تصبح المعرفة المجردة مجسدة بتطبيقات وممارسات غير مجردة، على سبيل المثال ممارسات من صنع الفرد وقواعد أو أنماط سلوك تصبح المعرفة غير مجردة.¹

-تصنيف Day & Wendler: حيث قام الباحثان بتحديد خمسة أنواع من إستراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة من قبل الشركات الكبرى وهي:

- ✓ إستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل: وتركز على تحديد الممارسات الأفضل داخل المنظمة ونشرها عبر شبكة من المواقع، وهي تشبه إستراتيجية تحويل ونقل المعرفة ل Wiig.
- ✓ إستراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية: والمتأصل وجودها في نفس الصناعة القائمة، وتوضح هذه الإستراتيجية بأنه قد يكون لدى المنظمة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة، فمثلا قد قامت بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها واستطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمنظمة عن وجود فجوة في السوق تسمح لها بتقديم منتج جديد.

✓ صياغة إستراتيجية الشركة حول المعرفة: لقد حددت هذه الإستراتيجية من واقع شركة Monsanto والتي تضم مجموعتين للأعمال (الأعمال الكيماوية وعلوم الحياة)، حيث ركزت الأولى على الممارسة الأفضل فيما ركزت الثانية على الأعمال المستندة على الإبداع، وإن استراتيجيات إدارة المعرفة لهاتين

¹ - عبد الكريم محسن باقر، مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 و 28 أبريل 2005، ص 20.

المجموعتين قد أدركت أنهما مختلفتان جدا لذلك قررت الشركة بيع المجموعة الأولى للتخلص منها والتركيز على نشاط مجموعة علوم الحياة.

✓ **إستراتيجية تبني الإبداع وتوظيفه لتحقيق الأرباح:** وهي تركز على تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الإبداع التكنولوجي وتخفيض الوقت المطلوب للدخول إلى السوق، وهي مشابهة لإستراتيجية خلق المعرفة ل **Wiig**.

✓ **إستراتيجية خلق معيار لإعلان ونشر معرفة حقوق الملكية:** لتوضيح هذه الإستراتيجية يمكن الاستشهاد باستجابة شركة **Netscape** اتجاه التدهور السريع لحصتها السوقية في سوق مستخدمي الانترنت، إذ قامت بنشر شفرة مصدرها وجعلها متاحة علنا بدون أية تكاليف، وهذه الاستجابة جعلت الشركة تشعر بأنها تستفيد من أحد موجوداتها الرئيسية وهو شفرة مصدرها، عن طريق إفشائه، وهذا بدوره جعل لها أملا في تأسيس متصفحها ك معيار يستخدم على نطاق واسع.¹

-**تصنيف Michael Zack:** اقترح هذا التصنيف إطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي، وإستراتيجيتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية أو تساعدها على إعادة تأسيس تلك الميزة. وفي الوقت الذي تجد المنظمة طريقته الفريدة للربط بين المعرفة والإستراتيجية فإن هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقا لمعيار الإبداع مقارنة بالمنظمات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاثة أنواع هي:

✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة، وتمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على العمل في تلك الصناعة.

✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية، فهي معرفة تميز المنظمة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.

✓ **المعرفة الإبداعية:** وهي التي تمكن المنظمة أن تكون قائدا للسوق، وتتغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له المنظمة، وعند تحديد وضع المعرفة التنافسية فإن مدخل **Zack** يكون باستخدام تحليل **Swot** لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفجوات الإستراتيجية في معرفة المنظمة وهذا يسمح للمنظمة أن تحدد الأماكن التي لديها فيها معرفة والتي يمكن أن تستثمرها وأي الأماكن التي تحتاج فيها أن تطور المعرفة للحفاظ على تنافسيته.

¹ - عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وهنا يقترح **Zack** نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة:

✓ **إستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة:** إذ يصف المنظمات التي تكون أكثر استغلالاً وتوظيفاً للمعرفة

الداخلية على أنها منظمات لديها مثل هذه الإستراتيجية.

✓ **إستراتيجية إدارة المعرفة الجسورة والمبادرة:** حيث أن المنظمات التي تكون أكثر إبداعاً في

استكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها تعتمد بدرجة أكبر على مثل هذه الإستراتيجية.¹

¹ - فراس خضر شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

III- نماذج إدارة المعرفة

قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجياتها وتطويره، وعلى الرغم من هذا التعدد في النماذج التي قدمت فإن أي نموذج لإدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي:

✓ **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.

✓ **الشمول:** لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية.

✓ **أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة:** وضمان ديمومتها واستمراريتها.

✓ **توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام:** وقد يكون فريق عمل متخصص.

✓ **الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها:** فلا بد من عمل التوليفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.

✓ **القيادة الكفوة:** حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تدوير المعرفة، تجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة، ومن أهم هذه النماذج نذكر:

1- نموذج ليونارد بارتون: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وأن المعرفة توجد في أربعة أشكال:

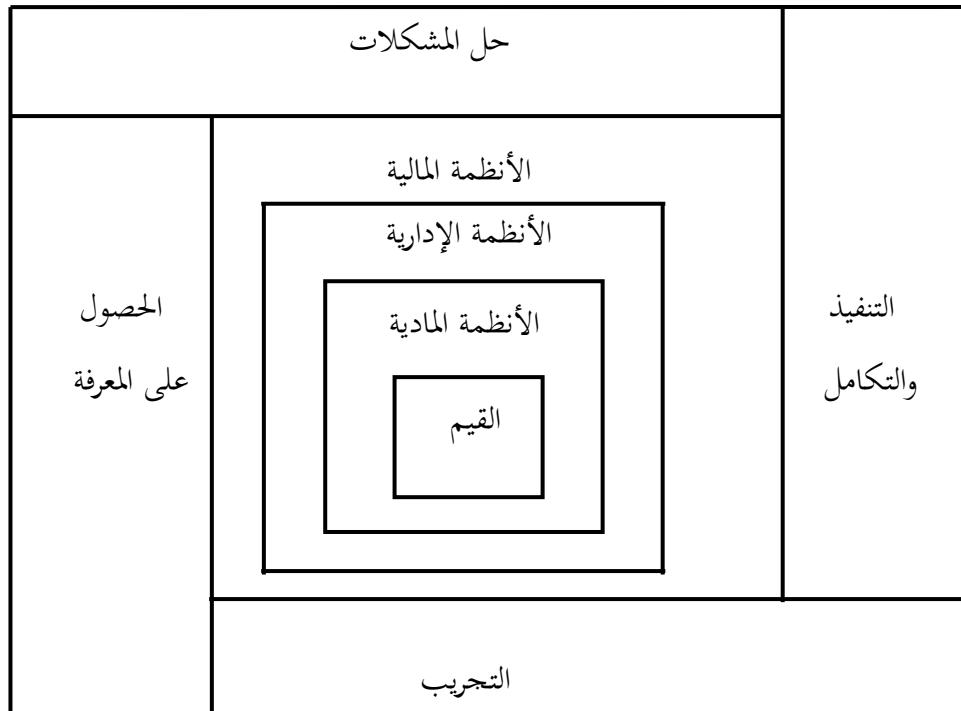
✓ **المعرفة قد تكون في شكل مادي:** هذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

✓ **المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية:** ويمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالة.

✓ **المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين.**

✓ **المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل** أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل رقم 08:

الشكل رقم 08: نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، 2005، ص 125.

2- نموذج موئل لإدارة المعرفة: يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:

- ✓ القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، أي أنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات لإدارة المعرفة.
- ✓ ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- ✓ أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

الفصل الثاني: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

✓ معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن... وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

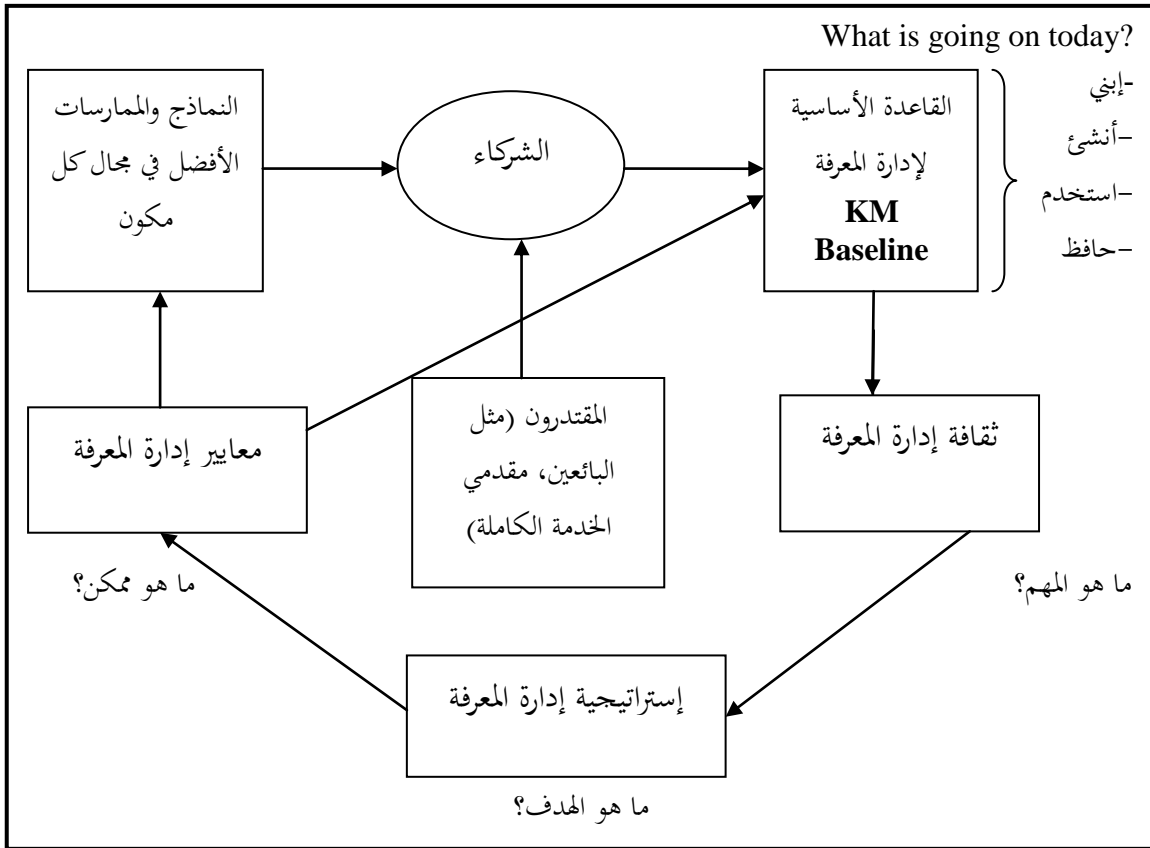
✓ الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

✓ المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

✓ الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

والشكل رقم 09 يوضح هذا النموذج كما يلي:

الشكل رقم 09: نموذج موئل لإدارة المعرفة

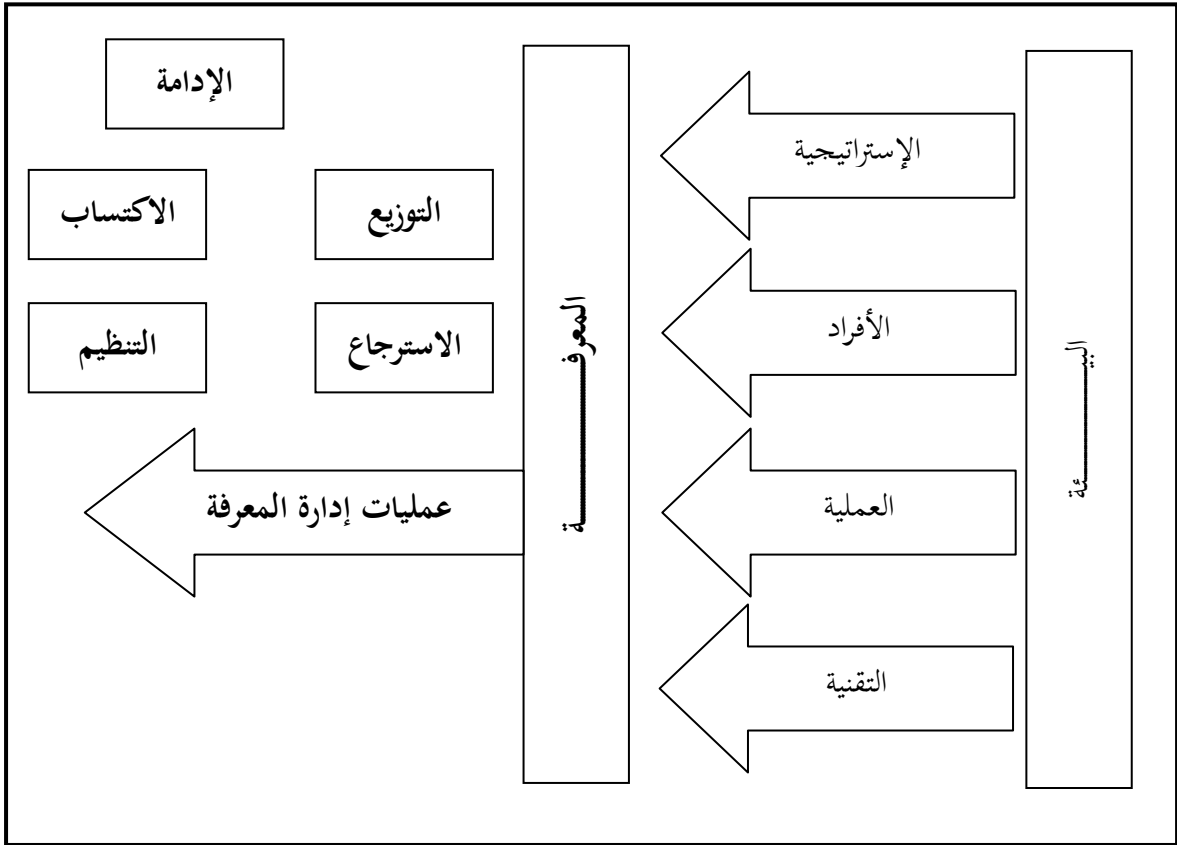


المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008،

ص120.

3- نموذج Duffy: وهو نموذج لإدارة المعرفة، يبين أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من بيئتها الخارجية، ومن خلال اشتراك الأفراد، الإستراتيجية، العمليات والثقافة، تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهياكل التي تنتج السلع والخدمات والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة، وعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، كما تنشأ المعرفة الجديدة بحسب هذا النموذج عن طريق عمليات إدارة المعرفة الممثلة بالشكل رقم 10:

الشكل رقم 10: عمليات إدارة المعرفة في نموذج ديفي



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 134.

وتتمثل عمليات إدارة المعرفة حسب هذا النموذج في:

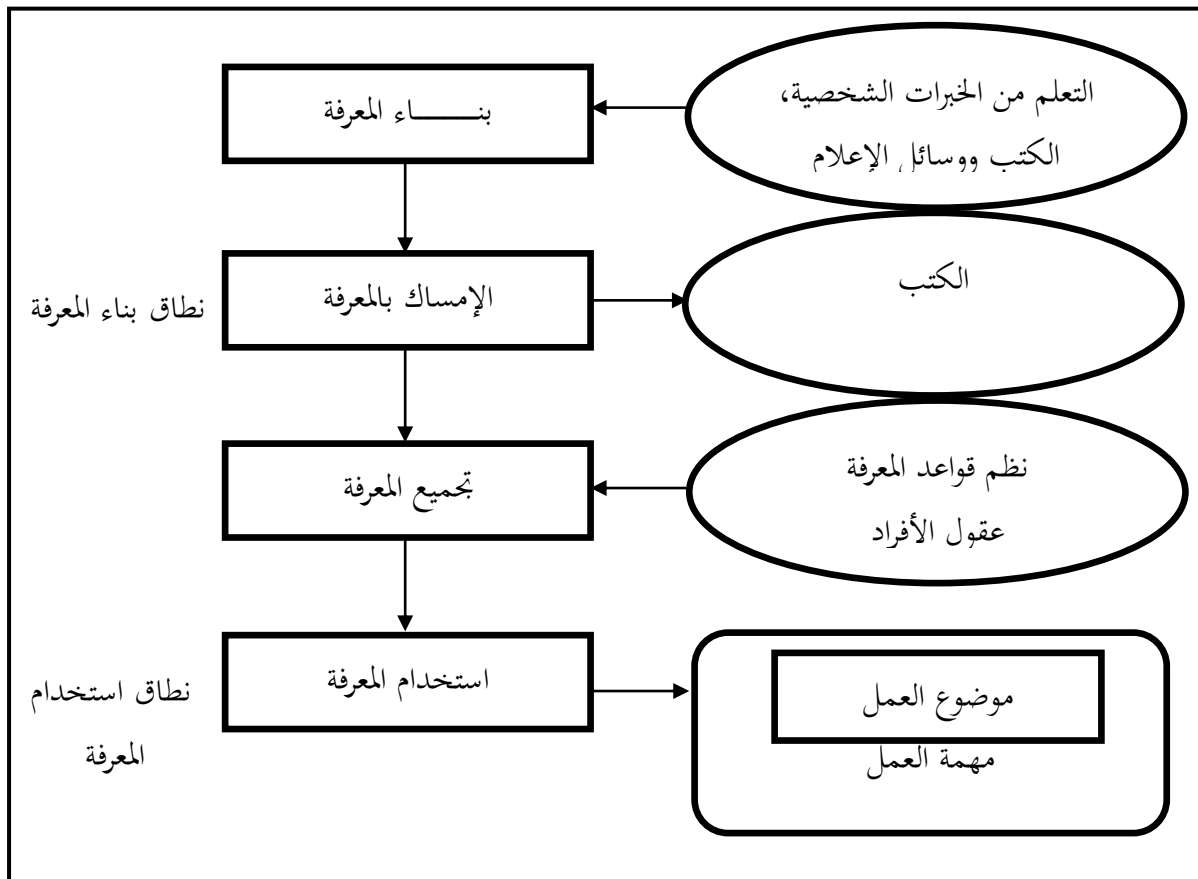
- ✓ **الاكتساب:** يشمل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها.
- ✓ **التنظيم:** ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.
- ✓ **الاسترجاع:** ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة.

✓ التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.

✓ الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو.

4- نموذج إدارة المعرفة عند **Wiig**: وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أنه بالاستطاعة الاستدارة نحو الخلف كي يتم تكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين. وكما تبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة وفرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 11:

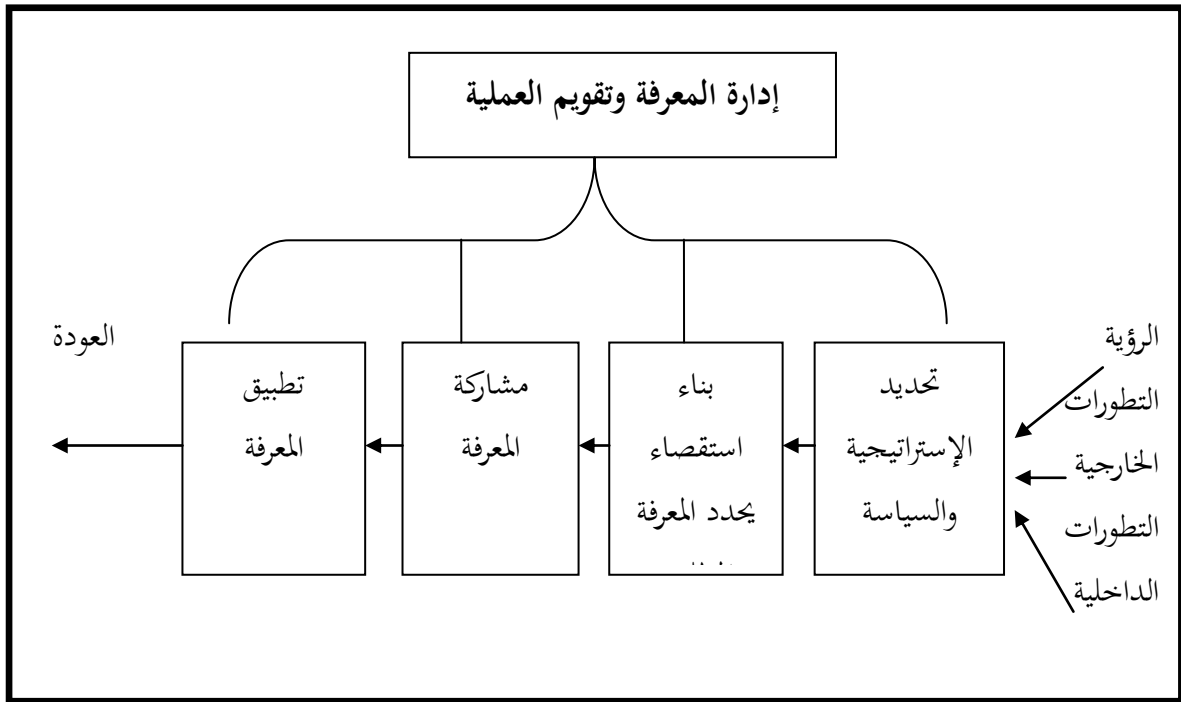
الشكل رقم 11: نموذج إدارة المعرفة عند **Wiig**



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 240.

5- نموذج سلسلة القيم المعرفية: حسب هذا النموذج فإن أفضل السبل لإدارة المعرفة يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، كما يركز النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 12:

الشكل رقم 12: نموذج سلسلة القيم المعرفية



المصدر: حسن الببلاوي وسلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 143.

6- نموذج Marquardt: حيث اقترح هذا الأخير مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل وهي:

- ✓ الاكتساب؛
- ✓ التوليد؛
- ✓ الخزن؛
- ✓ استخراج المعلومات وتحليلها؛

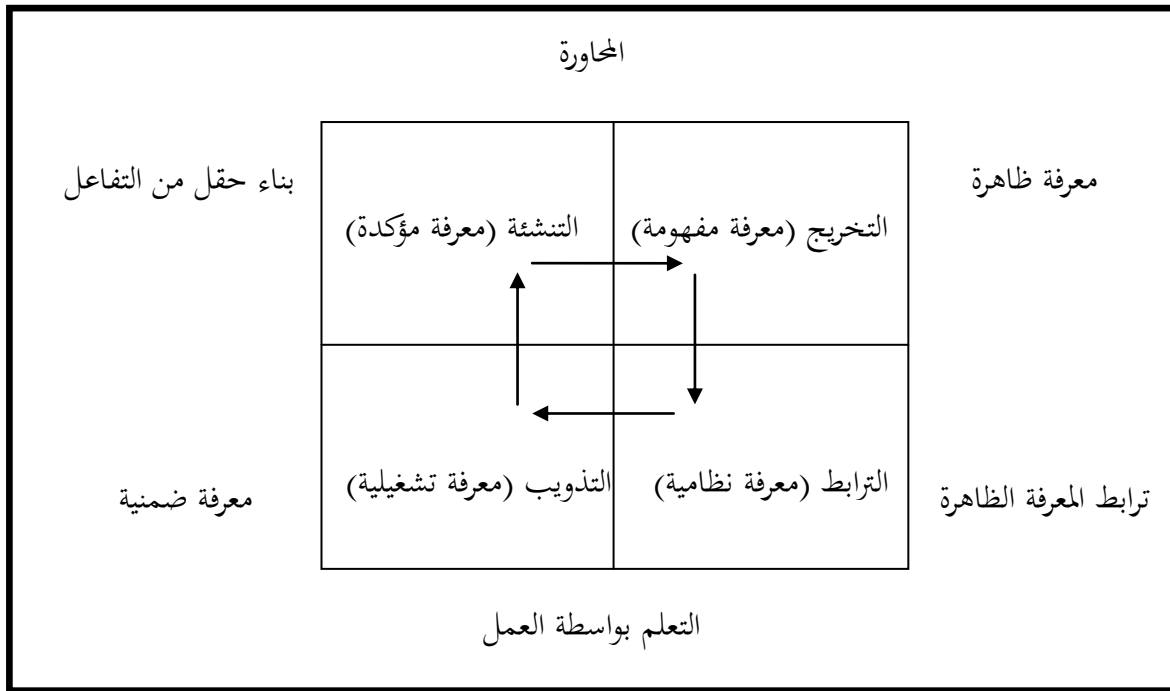
✓ النقل والنشر؛

✓ التطبيق والمصادقة.

ويوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة والتي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة.

7- نموذج نقل المعارف SECT: وهو النموذج الذي طوره (Takevehi & Nonoka) عام 1995 وجاءت تسميته اختصاراً للعمليات الأربع التي يعتمد عليها النموذج، وهي التنشئة والتخريج والترابط والتدوين والذي يحدده الشكل رقم 13:

الشكل رقم 13: نموذج SECT



المصدر: أسماء زدوري، إدارة المعرفة، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015، ص 52.

يتضح من الشكل أن إدارة المعرفة تهدف إلى إيجاد معرفة جيدة على أساس المعرفة الحالية، فمن خلال بناء حقل من التفاعل بين الأفراد يتم تنشئة المعرفة الضمنية بين الأفراد وتأكيدا عن طريق المحاورة ويتم تخريجها إلى معرفة ظاهرة ومفهومة، وبواسطة الترابط بين المعارف الظاهرة يتم الانتقال إلى معرفة نظامية تكون أكثر قابلية على

الاستخدام في أعمال المنظمة، وأخيرا من خلال التعلم بواسطة العمل يتم تدوير المعرفة النظامية الظاهرة وتحويلها إلى معرفة تشغيلية (ضمنية) جديدة في أذهان الأفراد وهكذا يتصاعد نطاق المعرفة الجديدة ويتسع من خلال العمليات الأربع: التخريج (معرفة مفهومة)، التنشئة (معرفة مؤكدة)، الترابط (معرفة نظامية) التدوير (معرفة تشغيلية).

أسئلة الفصل الثاني:

أجب عن الأسئلة التالية بدقة:

1. ما هي أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين مع الشرح؟
2. تحدث عن دورة حياة إدارة المعرفة.
3. ما هي الخطوات الأساسية لإدارة المعرفة؟
4. ما هي الخصائص الرئيسية لنموذج إدارة المعرفة القادر على تحقيق أهدافها؟
5. اختر أحد نماذج إدارة المعرفة وتحدث عنه بشكل مفصل موضحاً ذلك برسم؟
6. فيما تتمثل إستراتيجية إدارة المعرفة؟
7. ما هو دور إستراتيجية إدارة المعرفة في منظمات الأعمال؟
8. ما هي أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة؟
9. اختر أحد تصنيفات إستراتيجية إدارة المعرفة وشرحه بدقة؟

الفصل الثالث

أساسيات إدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

تعتبر إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد العاملين إدراكها، ومن ثم تطبيق المعرفة وتناقلها وتشاركتها ومحاولة قياس أثرها على المنظمات شأنها شأن الأصول المادية الأخرى، وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التالية:

- ✓ نظم ومراحل إدارة المعرفة؛
- ✓ قياس إدارة المعرفة؛
- ✓ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ آثار تطبيق إدارة المعرفة.

I-نظم ومراحل إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من النظم تساهم في اكتشاف، امتلاك وتطبيق المعرفة مما يعزز من كفاءة وفعالية إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يعمل على تحقيق أداء متميز وذلك من خلال مجموعة من المراحل تمر بها إدارة المعرفة.

1-نظم إدارة المعرفة: تستغل نظم إدارة المعرفة العديد من آليات إدارة المعرفة وتكنولوجياها في مساندة ودعم عمليات إدارة المعرفة، وبالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة المساندة المباشرة فإن أنظمة إدارة المعرفة تنقسم إلى:¹

✓ **نظم اكتشاف المعرفة:** تساعد نظم اكتشاف المعرفة عمليات تطوير المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها من معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو من تحليل المعرفة التي سبق أن تم الحصول عليها، وتساند عادة هذه الأنظمة العمليات الفرعية ذات العلاقة مع اكتشاف المعرفة مثل التوافقية ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها شائعة اجتماعيا وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة. وتلعب الآليات والتكنولوجيا دورا فاعلا في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفصيل التوافقية (التركيب) أو الاجتماعية (المشاركة) للمعرفة (جعلها متاحة)، فالآليات تقوم بتفعيل التوافقية وتعني تغيير حلول المشاكل والمشاركة الجماعية في صنع القرار وكذلك تغيير وتوليد الوثائق، ومثال على ذلك فإن المستوى الإداري الأقدم يتعلق بمفهوم المدى الإداري الأوسط مثل مفاهيم المنتج وجعلها تتوافق مع المفاهيم الأساسية للمنظمة مثل الرؤية الشمولية لإنتاج معرفة جديدة تتعلق بكلتا الأمرين. كما وتساعد الآليات على تفعيل ومشاركة المعرفة وجعلها متاحة للجميع من خلال دوراتها على العاملين في كافة الأقسام داخل المنظمة وتفعيل العصف الذهني وكذلك تفعيل وتحفيز العاملين وخاصة الجدد.

✓ **نظم امتلاك المعرفة:** تساند نظم امتلاك المعرفة عمليات استرجاع كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها داخل المنظمة، كما وتساعد هذه الأنظمة فعالية امتلاك المعرفة التي تكون موجودة خارج المنظمة بما في ذلك لدى المستشارين والمنافسين والزبائن والموردين، بالإضافة إلى انتقالها من العاملين السابقين إلى العاملين الجدد في المنظمة. وتعتمد أنظمة امتلاك المعرفة على الآليات والتكنولوجيا التي تساند عمليات الحصول على المعرفة من الخارج والداخل على حد سواء.

وبإمكان آليات إدارة المعرفة مساندة امتلاك المعرفة من خلال تفعيل التجسيد (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرح بها) أو الدمج (تحويل المعرفة المصرح بها إلى معرفة ضمنية)، ومثال على ذلك تطوير النماذج

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 298-301.

أو التجارب ونجاحات أفضل التطبيقات والدروس المستوحاة من المعرفة، وكذا أنظمة التدريب بالحاسب وتكنولوجيا الاتصالات.

✓ **نظم تطبيقات المعرفة:** إن نظم تطبيقات المعرفة تساند إدارة المعرفة من خلال بعض الأفراد الذين يستفيدون من المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد الآخرين من دون الطلب الفعلي أو التعلم لتلك المعرفة، وتساند آليات وتكنولوجيا المعرفة أنظمة تطبيقات المعرفة من خلال تفعيل الإجراءات الروتينية والاتجاهات.

وتفعل أنظمة المعرفة الاتجاهات التي تشمل علة العلاقات الهرمية التقليدية في المنظمة وتساعد المكاتب بالإضافة إلى مساندة المراكز داخل المنظمة، ومن جهة أخرى تساند أنظمة المعرفة الأساليب الروتينية التي تشمل عادة على السياسات التي تتبعها المنظمة وتطبيقات العمل المختلفة.

2-مراحل تطبيق إدارة المعرفة: تمر عملية تطبيق إدارة المعرفة من خلال المراحل التالية:¹

✓ **مرحلة المبادأة:** وفي هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها، وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية، الاقتصادية المتغيرة والفنية، والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة ويمكن إدراك أهمية التغيير الاستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كل الأفراد العاملين. بالإضافة إلى أنه لا يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مهمة سهلة وقصيرة المدى وذلك لأنها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى وتحتاج إلى الموارد التنظيمية مثل الموارد البشرية، ومن ثم فإن المنظمة تحتاج إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي وتفعيل التوجه لإدارة المعرفة استراتيجيا وتنظيميا وبناء فرق عمل متخصصة للبدء في إدارة المعرفة.

✓ **مرحلة الانتشار:** وتحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ونظرا لأن المنظمة قد أعدت لإدارة المعرفة في المرحلة السابقة فإنه يمكن البدء في تنفيذ خططها نحو التوجه لإدارة المعرفة.

¹ - بالاعتماد على:

-حسن البلاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-132.

- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 187.

كما يركز المديرون في هذه المرحلة على كيفية بناء القاعدة المعرفة بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظمة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، وتشمل: نظم إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الموجهة بالإرشاد، وتتضمن هذه المرحلة أيضا توسيع دائرة إدارة المعرفة بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.

✓ **مرحلة التكامل:** ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وتركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها وبالتالي فإن الأفراد العاملين يصبحون معادين على مثل هذه الأنشطة على مثل هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها.

وينصب الاهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة، نظرا لأن المخرجات النهائية هي المنتجات أو الخدمات على مستوى الجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية الرئيسية، وتمثل الجودة والقيم محورين رئيسيين في هذه المرحلة، فضلا عن ذلك فإن المنظمة ينبغي أن تراقب المعرفة والأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة طالما أن كلا من بيئة المنظمة ومنتجاتها تتفق مع متطلبات السوق.

✓ **مرحلة التداخل:** وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء، والمؤسسات البحثية والجامعات الأخرى، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية مع محاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

وقد أكد معظم الباحثين على التعلم واكتساب المعرفة كإحدى الدوافع الكبرى في التحالف الاستراتيجي، وتوجد أيضا دراسات كثيرة توضح أن صناعات التكنولوجيا قد حصلت على المعرفة التي تحتاجها من خلال هذا التشابك والتعاون، وعلى الرغم من ذلك لا يعتبر انتقال المعرفة بين المنظمات المختلفة أمرا سهلا، وفي هذا الشأن يؤكد نوناكا أن المعرفة وانتقالها يستند على السياق التنظيمي ولذا فإن المعرفة لا يمكن نقلها بين المنظمات ذات الثقافات المختلفة والهيكل والأهداف المتنوعة.

II- قياس إدارة المعرفة:

تعد صعوبة قياس إدارة المعرفة أكبر تحد واجهته في بداية ظهورها نتيجة التعامل مع موجودات غير ملموسة مما أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، ومن منطلق أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فقد درت محاولات عديدة لقياس قيمة المعرفة وآثارها على الجوانب المختلفة للمنظمة

1- أهمية قياس أثر إدارة المعرفة: إن بعض الباحثين المتخصصين في إدارة المعرفة يرون أن عملية قياس المعرفة قبل أن يتم فهم كيفية توليد المعرفة، والتشارك فيها، واستخدامها سوف تصل إلى النتائج الخطأ. أيضا فإن هؤلاء الممارسين يرون أنه لا يمكن تبرير تطوير نظم القياس حاليا بسبب انعدام المعرفة الكافية بدناميكيات المعرفة وأثرها، لذلك يتطلب أن يتجه سعي المقاييس التي تطور في حقل إدارة المعرفة إلى تكميم وقياس رأس المال الفكري وموجودات المعرفة.¹

2- معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة: يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:

- ✓ **الأفراد:** بقياس معدل خدمة الأفراد، اتجاهات العمل، متوسط الأقدمية، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب.
- ✓ **المعلومات:** من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الأعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكلية نظام شبكة المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية، إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات.
- ✓ **البيانات:** وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من الأفراد، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود إجراءات نمطية لتوثيق المعرفة، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توفر قاعدة بيانات المعلومات.
- ✓ **المعرفة:** من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الإدارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

3-مداخل قياس أثر إدارة المعرفة: توجد العديد من المداخل التي تستخدم لقياس أثر المعرفة وإدارة المعرفة، وفيما يلي أهمها:¹

أ-نموذج قياس: Skandia

ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أقسام:

✓ **رأس المال البشري:** ويتضمن القدرات والكفاءات المميزة، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين:

✓ **رأس المال الهيكلي:** ويتضمن العمليات التنظيمية، الإجراءات، التكنولوجيات، مصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.

✓ **رأس المال الزبون:** يمثل القيمة الناتجة عن علاقات الشركة مع -الزبائن، المجهزون، هيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

✓ **رأس المال التنظيمي:** ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون

ويجمل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدا لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي:

✓ التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.

✓ التركيز على الزبون ويشتمل على (20) مؤشر.

✓ التركيز على العملية ويغطي من خلال (19) مؤشر.

✓ التركيز على إعادة التحديد والتطوير ويتألف من (35) مؤشر.

✓ التركيز على المورد البشري ويضم (26) مؤشر.

ب-بطاقة الأداء المتوازن: ويمكن استخدام هذا المدخل كأحد طرق قياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي، إذ يساعد هذا المدخل على تقييم أثر توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية، ويتم اعتماده بشكل واسع في مجال إدارة المعرفة وميزته أنه يربط التعلم بعملية الأداء، والتي ترتبط بدورها بالأداء الكلي للمنظمة. وتركز بطاقات الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المنظمة بالأهداف من أجل القيام بعملية القياس من أربعة منظورات رئيسية تتمثل في:

✓ **منظور التعلم والنمو:** يركز على الاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.

¹ -محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-113.

✓ **المنظور الداخلي:** يركز على أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة.

✓ **منظور الزبون:** يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال الزبون.

✓ **المنظور المالي:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها.

ج- نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة: اقترح هذا النموذج من قبل Sveiby في محاولة منه لإظهار كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها، ويتشابه مع نموذجي Skandia وبطاقة الأداء المتوازن في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لريح المنظمة. ووفقاً لذلك، فإن القدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيس للنموذج (يشبه رأس المال البشري النموذج الأول) وتحول هذه القدرات المميزة إلى بنى أو هياكل خارجية (يتشابه مع رأس المال التنظيمي في النموذج الأول) وبنى أو هياكل داخلية (يتشابه مع رأسمال المستهلك في النموذج الأول). وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي: النمو، إعادة التجديد، الكفاءة والاستقرار، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية. إلا أنه اعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي والهياكل الخارجي تتجسد في الأنشطة والأفعال الإنسانية للأفراد.

د- نموذج مؤشر رأس المال الفكري: يركز هذا النموذج على مراقبة التغيير الحركي الذي يتحقق في رأس المال الفكري، ويعتمد مؤشر قياسي واحد مؤلف من أربعة مؤشرات، قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق. والمتغيرات الأربعة هي: رأسمال العلاقات ورأس المال البشري، ورأسمال البناء التحتي، ورأسمال الإبداع. وبذلك، فإن تعاضد جميع المؤشرات المنفردة يمثل الخصائص/المميزات والمكونات الفكرية بمؤشر واحد.

إن التغيرات التي تحصل في المؤشر القياسي ترتبط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للشركة، وكما في النماذج الأخرى، فإن هذا النموذج يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي في تحديد القيمة، ويأخذ الأداء الماضي بنظر الاعتبار وقد يتأثر بالتحويلات والأحداث الرئيسة التي حدثت للمنظمة في السنوات السابقة.

و- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات: وهو أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة كالاتي:

✓ هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟

- ✓ هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا؟
 - ✓ هل يسهم جميع المستخدمين في تعيين المعرفة؟
 - ✓ هل المعلومات مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن يجري تضمينها في نظم المعرفة؟
 - ✓ هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؟
 - ✓ هل منظمته تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
 - ✓ هل المنظمة تتصل بمدى كبير من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟
 - ✓ هل منظمته تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟
 - ✓ هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟
 - ✓ هل تعيد المنظمة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
- وتكون الإجابة عن هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة المثبتة إزاء كل منها، وأعطي لكل خيار درجة كما يلي:

مطلقا (0)، نادرا (1)، أحيانا (2)، معظم الأوقات (3)، في جميع الأوقات (4).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

(9-1) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

(19-10) نقطة: المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛

(30-20) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة؛

(40-31) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

III- إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

إن استخدام التكنولوجيا بمختلف أنماطها وأشكالها في عمليات إدارة المعرفة (توليداً، نقلاً، تشاركاً وخبزناً) من خلال التوظيف الذكي الفاعل والكفؤ من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع في كافة الأماكن والأزمنة، وهذا الاستخدام الذكي من شأنه توليد التفاعل بين الأفراد وبين المجموعات، كما أنه يعمل على توفير بيئة تعلم إلكتروني تتيح أمام الأفراد جميعهم فرصة متساوية للوصول إلى المعرفة، كذلك فإن التكنولوجيا تعمل على خلق قيمة إضافية حينما تنخفض التكاليف، الوقت والجهد المطلوب من الأفراد للتشارك في المعرفة.

1- دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة: يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، إلا أن هناك عدد من المسائل والجوانب التي تحتاج إلى الأخذ بالاعتبار عند تأمين تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها والتي يمكن أن تحدد بالجوانب التالية:¹

- ✓ استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم حيث ينبغي أن تكون هناك جهود مستمرة للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتستجيب مع شتى الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين مع الأخذ بعين الاعتبار بأن مثل هذه الاحتياجات تتغير، وأن مواكبة هذه التغيرات ضرورية.
- ✓ بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها: ففي النظم الكبيرة إجراءات الفهرسة والتصنيف تكون ضرورية ومهمة بغرض تأمين الوصول السريع للمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.
- ✓ معايير ومتطلبات نوعية المضامين والمحتويات: ينبغي أن يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال محتويات جديدة إلى النظام مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.
- ✓ تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة: حيث أن أكثر برامج المشاركة بالمعرفة يهدف إلى المشاركة في المعرفة المتداخلة والمخزنة في داخل وجود وانتاجات العاملين، بأقل ما يمكن من الجهد، لذا فإنه من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والمجودة أصلاً.
- ✓ القدرة والقابلية على التوسع والتطور: فالحلول التي يمكن أن تنجح مع منظمات صغيرة قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي.

¹ -عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

✓ التوافقية في الأجهزة والبرمجيات: وهو أمر مهم بالنسبة للتأكد من أن الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة مع سعة نطاق الاتصالات وكذا القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين.

✓ التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين: وهذا أمر مهم بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرامج المشاركة بالمعرفة التي تركز على التطوير والتحسين المتزامن بجمل النظام من الناحيتين المتعلقةين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما.

2- بناء وتوليد المعرفة باستخدام التكنولوجيا: توجد أربعة صيغ تحويل بين كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة، وهي:

✓ **عملية التوجه الجماعي المشارك:** والتي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، فالمشاركة المعرفية غالبا ما تتم من دون الحاجة إلى إظهار أو الخروج بمعرفة معلنة، وهذا النوع من المشاركة بالمعرفة الضمنية يحدث عادة بين الأشخاص الذين لهم ثقافة مشتركة ويستطيعون العمل معا بشكل مؤثر وفعال، ومن أمثلتها اجتماعات فرق العمل التي يتم فيها وصف التجارب ومناقشتها مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار.

✓ **عملية التجسيد والإظهار:** والتي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وبطبيعتها فإن المعرفة الضمنية غير المعلنة من الصعب أن تتحول إلى معرفة معلنة، ولكن من خلال التفهم والإدراك والتحفيز وبالتعاون مع الآخرين ربما يتم الحصول عليها وتحويلها إلى معرفة معلنة، ومن أمثلتها الحوار بين أعضاء فرق العمل.

✓ **عملية التوحيد والتوافق:** وتتوجه نحو تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة أخرى، فالمعرفة المعلنة يمكن التشارك بها من خلال اللقاءات الوثائق والبريد الإلكتروني وحتى عن طريق التدريب والتعلم واستخدام التكنولوجيا في إدارة مجاميع من المعرفة المعلنة والبحث عنها متوفر بشكل فعال وواسع.

✓ **عملية التوجه الذاتي الداخلي:** والتي تتوجه تحديدا نحو تحويل المعرفة المعلنة إلى ضمنية، وهنا ينبغي على الأشخاص فهم المعلومات والمعرفة المعلنة وتوليد معرفة أخرى منها خاصة بهم، فعن طريق قراءة الوثائق يستطيع بعض الأشخاص أن يولدوا وينتجوا معرفة ضمنية جديدة أو مضافة خاصة بهم.

ومن هنا يظهر بأن التكنولوجيا تلعب دورا مهما في كل عمليات التحويل المعرفي المذكورة.

3- دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة: إن استخدام الحلول التكنولوجية لبناء وتوليد المعرفة تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية من خلال الانترنت والشبكات الأخرى، حيث ساهمت التكنولوجيا في تحويل المعرفة من خلال ما يلي:

✓ **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية:** إن الطريقة النموذجية الأكثر فعالية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها من الآخرين هي اللقاءات وجها لوجه أو التشارك بالخبرة والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية تلعب بها تكنولوجيا المعلومات دورا بجدده الأدنى، إلا أن هناك جزءا متزايدا من اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص تستخدم إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر المعروفة بالبرمجيات الجماعية، وتستخدم مثل هذه الوسائل إما استكمالا والاجتماعات التقليدية أو في بعض الأحيان تكون بديلا عنها.

✓ **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:** إن عملية التجسيد والإظهار هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردود من خلال الحوار، فمجموعات المنتديات والأخبار يمكن أن تسهم بالمعرفة والوثائق المنتجة من هذه المنتديات تصبح أرشيفا مفيدا للمعرفة.

✓ **تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة:** وهذا المجال تسهم فيه التكنولوجيا المعاصرة بشكل واسع وواضح على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والمعرفة تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، فهي الأقرب إلى المعرفة المعلنة. فحالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير المعلنة فإنها تتحول عادة إلى معرفة معلنة لتسهم في التقارير، البريد الإلكتروني، العروض وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات. وقد ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة وتقليل المعوقات في إنتاج الوثائق الإلكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة.

✓ **تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية:** ينبغي أن تساعد التكنولوجيا المستخدمين والباحثين في إيجاد وتشكيل معرفة ضمنية جديدة، فنظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون بالإضافة إلى استرجاع المعلومات، أن يسهل التفهم والاستخدام المثمر للمعلومات، وهناك مجموعة من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة المواقع الإلكترونية الخاصة بما يسمى التعليم عن بعد، بالإضافة إلى أساليب ووسائل الإيضاح التي تساعد في مساعدة الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل.

من خلال ما سبق يتضح بأن تكنولوجيات إدارة المعرفة تساند وبشكل أساسي أنظمة إدارة المعرفة وتعظم منافعتها من البنى التحتية لهذه الأنظمة وبخاصة البنى التحتية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات.

IV-آثار تطبيق إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمة في أبعاده المختلفة، كأفراد، العمليات والمنتجات، بالإضافة إلى الأداء العام، وتستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة من خلال المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمة من خلال المستويات الأربعة التالية:

1-الأفراد: تقوم المنظمات بتسهيل تعليم الأفراد مما يساعدها على النمو والازدهار وذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتمكن إدارة المعرفة الأفراد العاملين بأن يكونوا أكثر مرونة وتزيد من درجة رضاهم، وهذا بسبب تعزيز القدرة على التعلم والتفكير حول الحلول للمشكلات المعقدة التي واجهت المنظمات، ويتمثل تأثير إدارة المعرفة على الأفراد من خلال:¹

✓ **التأثير على تعلم الأفراد:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة أي جعل المعرفة متاحة للجميع وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكذا جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة من خلال اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

✓ **التأثير على موثمة العاملين:** أي تأقلم الأفراد مما يساعدهم على التأقلم مع الظروف التنظيمية، ففي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة المنظمة وتشجع العاملين على التعلم، فإن العاملين كافة سوف يستخدمون المعلومات التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة يوميا وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا فإنهم سوف لن يتفاجأوا من حدوثها، والحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في المناقشات ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أي تغيرات قد تحدث وإنما تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات، وعليه تكون إدارة المعرفة قد حققت الموثمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

✓ **التأثير على رضا الوظيفي لدى العاملين:** حيث توفر منافع مباشرة تعود عليهم، وذلك بسبب زيادة مهاراتهم وتدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد على التصدي للمشاكل التي تواجههم فجزء من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وهذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب

¹ - عامر قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 275.

المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائما للأداء الأفضل.

2-العمليات: بالرغم من التركيز على العامل البشري في إدارة المعرفة غير أنه لا يمكن فصل إدارة الموارد المادية عن الموارد البشرية ولا بد من الموازنة بين إدارة الأفراد وإدارة العمليات، حيث تعمل إدارة المعرفة على إجراء تحسينات في العمليات التنظيمية كالتسويق والتصنيع، من خلال عدة وسائل كاستخراج المعرفة وتوفير الحلول العملية. وتؤثر إدارة المعرفة في العمليات عن طريق:¹

- ✓ **التأثير على فاعلية العملية الإنتاجية:** بمساعدتها على تحديد وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة، ذلك لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة.
- ✓ **التأثير على كفاءة العملية الإنتاجية:** تمكن إدارة المعرفة بصورة فعالة المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفاءة من خلال:

-بالحد من التكاليف المرتبطة بإيجاد والوصول إلى الأنواع المختلفة من المعرفة القيمة.

-تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر لمواجهة تحديات السوق.

-تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- ✓ **التأثير على الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية:** بإمكان المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين بإنتاج حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات، وتطوير العمليات التنظيمية لجعلها أكثر إبداعية، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة الابتكار.

3-المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة كذلك على المنتجات التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الشديدة، وتظهر هذه التأثيرات على جانبيين هما:²

- ✓ **منتجات القيمة المضافة:** إذ تساعد إدارة المعرفة على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر القيمة المضافة مقارنة بمنتجات سابقة، كما أنه بالمقابل يتم توجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات بحيث يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا

¹ - سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، 2000، ص 217.

² - عامر قنديلجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق المؤثرات، وتتفجع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في الابتكار داخل المنظمة.

✓ **المنتجات المستندة على المعرفة:** حيث تساعد إدارة المعرفة على تجميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات وتكوين المقترحات، لكن قد يختلف الأمر من حيث الكلفة والوقت دون وجود عملية منهجية لإدارة المعرفة في صناعات كالبرمجيات والاستشارات.

4-الأداء المنظمي: تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري (سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الرابع)، والذي يتيح القدرة على توليد منافع طويلة الأجل للمنظمة¹.

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 286.

أسئلة الفصل الثالث:

أجب بدقة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي مختلف مراحل إدارة المعرفة؟
2. ما هي العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة؟
3. فيما تتمثل صعوبات قياس إنتاجية العمل المعرفي؟
4. وضح إجراءات تحويل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة، وكيف تساهم التكنولوجيا في ذلك؟
5. تؤثر إدارة المعرفة على منظمات الأعمال من عدة جوانب، أذكرها مبينا الأثر؟
6. كيف يتم توليد وبناء المعرفة من خلال التكنولوجيا؟
7. اشرح نموذج قياس سكانديا لإدارة المعرفة؟

الفصل الرابع:

رأس المال الفكري

مقدمة الفصل:

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة المتمثلة في الأصول الفكرية التي أصبح ينظر إليها كرأس مال حقيقي يعتبر ركيزة أساسية لاستمرار ونشاط المنظمة، في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة والجودة التي فرضتها متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة، ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل ماهية رأس المال الفكري، وذلك من خلال ما يلي:

- ✓ المقاربة النظرية لرأس المال الفكري؛
- ✓ آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه؛
- ✓ مخاطر رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.

I-المقاربة النظرية لرأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد ولا يزال الغموض والجدال والنقاش يكتنفه، حيث أن الأصول التقليدية (رأس المال المادي والمالي) لم ولن تختفي ولكن ما بلغته المعرفة من أهمية للمنتجات وفي العمليات التي تضيف قيمة للعمل فمن المحتتم أن تصبح أصلاً متزايد الأهمية بالنسبة للمنظمات إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق.

1- ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره: يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

امتدت هذه الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا وجسديا وأدائيا)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر... الخ) ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف.

ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (Fleenor & Callahan, 1998) لفئات الأفراد والمبين في الشكل رقم (14).¹ وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. مع الإشارة إلى أن رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز لرأس المال الفكري.

¹ - أحمد علي صالح، سعد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

الشكل رقم 14: مخطط Fleenor & Callahan لفئات الأفراد

<p>النجوم</p> <p>وهم الأفراد الذين مستور أدائهم عال جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم.</p>	<p>الأفراد تحت التجربة</p> <p>وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين أو الذين تمت ترقيتهم على وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب، لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>
<p>الخشب الميتة</p> <p>وهم الأفراد الذين ينضب أداءهم ويكونون غير منتجين، ويشبهون أغصان الشجر الميتة</p>	<p>العاملون الذين يعتمد عليهم</p> <p>وهم الأفراد الذين يشملون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة. ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، وكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.</p>

المصدر: أحمد علي صالح، سعد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 160.

المرحلة الثانية: تلميح المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

مع بداية ثمانينات القرن العشرين بدأ الاهتمام بتسيير رأس المال الفكري، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المنظمة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح. فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال الأمر الذي حفز المسيرين على تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة، وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها. ويمكن تلخيص أهم الجهود البحثية حول الرأسمال الفكري خلال هذه المرحلة من خلال الجدول رقم 05:

الجدول رقم 05: أهم الجهود البحثية حول رأس المال الفكري خلال الفترة (1980-1991)

السنة	الجهود البحثية
1980	القيام بدراسة حول أداء المنظمات الأعمال اليابانية والتي خرجت باستنتاج مفاده أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات.
1986	نشر <i>Karl Eric Sveiby</i> (مدير دار نشر) كتابا باللغة السويدية حول عنوانه "منظمة معرفة-كيف" أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها.
	قام <i>David Teece</i> بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في مجال الإبداع، وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً ثم تعليم أفرادها تبعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع.
1989	أنشأ <i>Patrick Sullivan</i> (مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا) ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابلاً للتطبيق يركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.
1990	أطلق <i>Ralph Stayer</i> أول مرة مصطلح رأس المال الفكري.
1991	نشر <i>Tomas Stewart</i> مقالة بعنوان القدرة الذهنية.
	تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة <i>Skandia</i> السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو <i>Leif Edvinson</i>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعلومات النظرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فترة الثمانينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين، قد عرفت قيام الاقتصاديين والباحثين بجهود بحثية ومقترحات مهمة ركزت على ضرورة الاهتمام بالموجودات اللاملموسة نظراً لأهميتها ودورها في بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، وقد ترجمت هذه البحوث في ولادة مفهوم جديد هو رأس المال الفكري.

المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري

بداية مع عقد التسعينيات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المنظمة لاعتباره محددًا لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المنظمات في التفكير في كيفية تسيير الأفكار والابتكارات وتنميتها، وتأسيساً

على ذلك فإن تلك الجهود ركزت بالدرجة الأساس على بناء نظرية لرأس المال الفكري التي صيغت افتراضاتها ومبادئها على النحو التالي:¹

- ✓ أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
 - ✓ أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
 - ✓ أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
 - ✓ أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
 - ✓ أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولة مع مظلة المعرفة.
 - ✓ أن رأس المال الفكري إذا تراكم يريد من إنتاجية المنظمات
- أما مبادئ النظرية فقد جاءت كما يلي:
- ✓ حركية المفهوم: أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متحدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
 - ✓ الأداء الواقعي: تكتشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
 - ✓ الالتزام الحقيقي: الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالى في الأداء والإبداع والتجديد.
 - ✓ تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
 - ✓ الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
 - ✓ التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.
- ويمكن تلخيص أهم الجهود البحثية خلال المرحلة الثالثة من مراحل تطور رأس المال الفكري، من خلال الجدول رقم 06.

الجدول رقم 06: أهم الجهود البحثية في رأس المال الفكري خلال الفترة (1993-2003)

السنة	الجهود البحثية
1993	قامت مؤسسة <i>Don Chemical</i> بمحاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي تحقق فوائد وعينت مديرا للموجودات الفكرية هو <i>Gordon Petrast</i>
1995	عقد اجتماع ضم ممثلي 8 منظمات أطلق عليه اجتماع رأس المال الفكري تم فيه الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره وطرق استخراج القيمة منه.
1999	انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام وركزت جهودها على مناقشة

¹-Albrecht, K, *The power of minds at work: Organization Intelligence in action*, McGraw-Hill, New York, 2003, P27.

أهدافه واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده.	
عقد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا.	2001
عقد مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته في نيويورك	2003-2000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعلومات النظرية.

من خلال الجدول نلاحظ أن فترة منتصف التسعينات من القرن العشرين قد عرفت تكاثف الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك لهذا المصطلح والاتفاق على مبادئه وممارساته وقد تترجمت هذه البحوث في ولادة نظرية رأس المال الفكري.

2- مفهوم رأس المال الفكري: تكاثفت جهود العديد من الباحثين حول موضوع الرأسمال الفكري في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بينهم والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، وقد برزت العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري (ويرمز له اختصاراً *IC*)، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما هو رأس المال الفكري؟

✓ هو قوة ذهنية مجتمعة تمثل التشكيلة من المعرفة و المعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم.¹

✓ رأس المال الفكري هو المادة - المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة². وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم و معلوماتهم شرط أن تتصف بمايلي:³

-المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.
-المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

✓ رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد برأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد وقدراتهم الذاتية.⁴

¹ - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² - عادل حروحش المرغحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 16.

³ - سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 155.

⁴ - سميرة أمين علي، "المحاسبة عن رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

✓ ويشير **April** الذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية أو المعرفية، إلى أن الموارد المادية هي التجهيزات والمكائن وغيرها التي تظهر في ميزانية المنظمة، بينما الموارد الفكرية تتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة والتكنولوجيا، والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة.¹

✓ كما يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات، إنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "ستيوارت" إلى أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة و إدراك المعرفة.²

وفي ضوء التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة قيمة سوقية. ولقد أدى تباين التعاريف المقدمة لرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في رأس المال الفكري التالية والمعبر عنها بالشكل رقم 15:³

✓ **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة، الوسائل والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.

✓ **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.

✓ **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

✓ **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمنظمة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

✓ **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

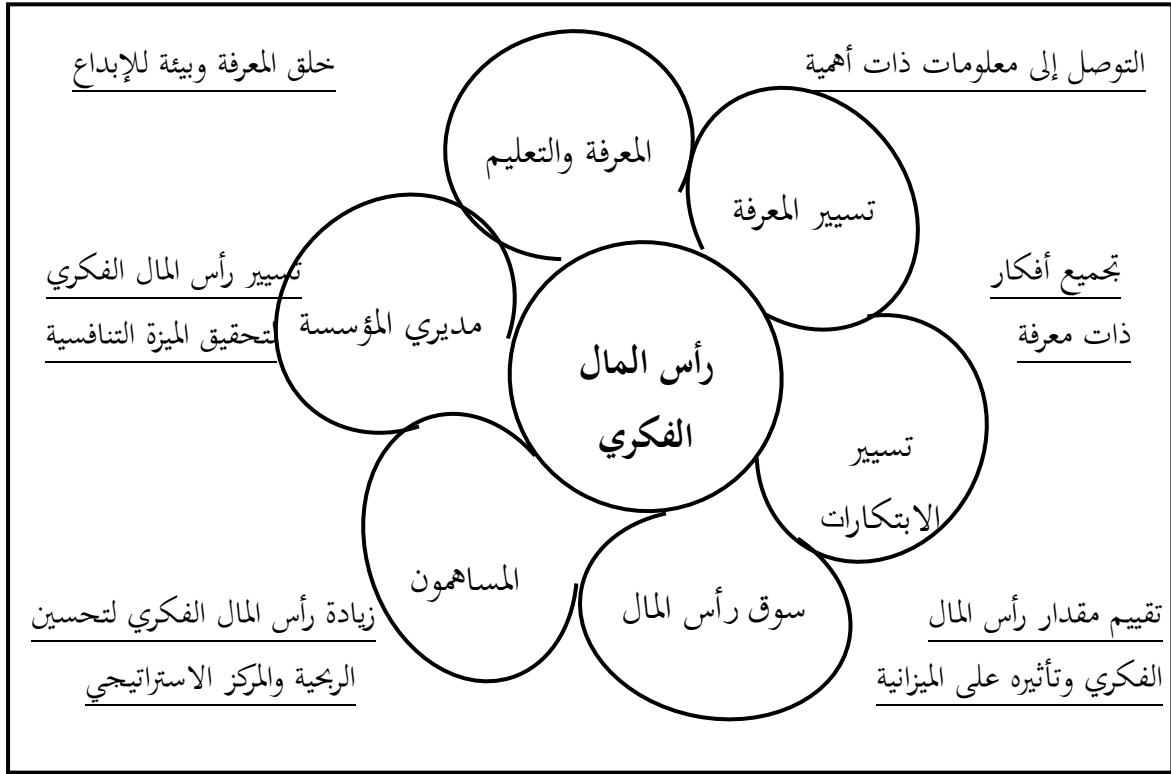
¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 279.

² - دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 41.

³ - راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 36.

✓ **مسيرو المنظمة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

الشكل رقم 15: النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 36.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس ... الخ. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي المعبر عن ثقافة الأعمال التقليدية التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية، مما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول الفكرية وما يقابلها من الأصول المادية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 07 .

الجدول رقم 07: الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي- ملموس و منظور	غير مادي- أثيري- غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة(العوائد)	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2007، ص 289.

من خلال هذا الجدول المقارن نجد أن:

- مزايا رأس المال الفكري تتعاضد في عوائده المتزايدة في مقابل العوائد المتناقصة لرأس المال المادي.
- الأفراد ذوي المعارف النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.
- رأس المال الفكري هو بعكس رأس المال المادي أثيري غير ملموس لذا تبرز صعوبة تقييمه وقياسه.

3- أهمية ودور رأس المال الفكري: إن متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي تدفع منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال ما يلي:

أ- أهمية رأس المال الفكري:

يضمن رأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والمجتمع وتمثل في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسات ويشير ¹ Hubert إلى أنه في بيئة الأعمال ذات التغيير التكنولوجي السريع، يعتبر رأس المال الفكري هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة. فالاهتمام برأس المال الفكري يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية، والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات. ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو في رأس المال الفكري.² وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

✓ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

✓ تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يضمن الرأسمال الفكري للمنظمة مجموعة من الميزات نذكر منها:³

✓ تأسيس منظمة ذكية: والذي يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لأم تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة والمنافسة المتزايدة.

✓ استثمار ناجح وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، التنافسية والنمو الاقتصادي. فبحلول مجتمع المعرفة أصبحت المعرفة تشكل رأس مال ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمات.

¹- Brinker Barry, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset Today's Challenge". At <http://www.cpvision.org/vision/wpaper066.ctm>

²- أحمد الخطيب، عادل سالم المعايعة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، الطبعة 1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

³- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

✓ مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا

يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وذلك لتوفره على الخصائص التالية:

- مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.

- مورد نادر لأنه يحمل خبرات ومهارات عالية متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.

- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة وبالتالي يصعب تقليدها.

- مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين الأفراد العاملين والذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

ب- دور رأس المال الفكري: يؤدي الرأس المال الفكري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وتتمثل فيما يلي:¹

✓ الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

- حماية حرية التصميم والإبداع.

- تخفيف حدة الصراعات.

✓ الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق: المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري والملكية الفكرية للمنظمة.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

- صياغة إستراتيجية إعاقه دخول المنافسين الجدد.

¹- Harrison, Sullivan , "Profiting from Intellectual Capital learning form leading companies" , Journal of Intellectual Capital , Vol :1, N :1, 2000, P38.

4- مكونات رأس المال الفكري: أصبح رأس المال الفكري متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية، لهذا كان الاهتمام يتزايد برأس المال الفكري، ويتجلى جانب من هذا الاهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلّت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في مجال الرأسمال الفكري، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر:¹

✓ تصنيف (*Edvinson & Malone*): حين قام الباحثان بتطوير نظام لصالح شركة « *Skandia* » وهي شركة سويسرية أصبحت مشهورة بفعل مساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري، ويتضمن هذا النظام أربع مكونات لرأس المال الفكري: رأس مال العملية، رأس المال الزبوني، رأس مال التجديد والتطوير، رأس المال البشري.

✓ تصنيف (*Karl Sveiby*): ويعرف بنظام التدقيق، ويقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى: أصول الهيكل الداخلي لرأس المال، أصول الهيكل الخارجي لرأس المال، أصول الهيكل البشري لرأس المال.

✓ تقسيم (*Stewart*): وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني. والجدول رقم 08 يضم التصنيفات أعلاه بالتفصيل:

الجدول رقم 08: مكونات رأس المال الفكري

التصنيف	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
<i>(Edvinson & Malone)</i>	رأس المال البشري	مهارات، خبرات، معارف العاملين.
	رأس المال الزبوني	العلاقات مع الزبائن، الموردين، العقود.
	رأس مال التجديد والتطوير	مشروعات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة.
<i>(Karl Sveiby)</i>	رأس مال العملية	التكنولوجيات، الدراية الفنية.
	-الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة .
	-الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 129.

القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.	-الهيكل البشري	
الأفراد، الفرق، القيادة	رأس المال البشري	(Stewart)
الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات.	رأس المال الميكلي	
العقود، الولاء، العلامات.	رأس المال الزبوني	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات النظرية.

ولعل التقسيم الذي قدمه الباحث "ستيوارت" لمكونات رأس المال الفكري هو الأكثر شيوعا واستخداما، حيث يحدد ثلاث مكونات لرأس المال الفكري سنتناولها بالتفصيل كما يلي:

أ- رأس المال البشري (*Human Capital*): وهو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة، وعرفه (*Edvinson & Malone*) بأنه "مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة".¹

ولقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه بذلك الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي. ويتميز رأس المال البشري بما يلي:

- ✓ يتسم رأس المال البشري ببعدين: الرصيد أي قيمة هذا الأخير المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراده.
- ✓ أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام و يميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا للمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، وأكثر كفاءة).
- ✓ إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في الشركة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة أو الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرصا أفضل من أجل تحديد هذه المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المنظمة.

ويعد مفهوم "شولتز" (*Theodor Schultz*)² للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في نظرية رأس المال الفكري، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات الأفراد ومعرفتهم كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار

¹ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 296.

* اقتصادي أمريكي (1902-1998) متخصص في اقتصاد التطوير، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي (1960)، نال جائزة نوبل للاقتصاد (1979) (<http://fr.wikipedia.org/wiki/TheodorSchultz>)

فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي. ولقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث افتراضات أساسية هي:¹

- ✓ أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.
- ✓ يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- ✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وتحدر الإشارة إلى أن "شولتز" ركز اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية رأس المال البشري، إذ يعد رأس مال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. وقد انتقد النظر إلى التعليم كاستهلاك بل واقترح أن ينظر إليه كاستثمار، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل، لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

إضافة إلى أبحاث "شولتز" فقد ساهمت أبحاث كل من "بيكر"²، و"مينسر"³ في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث توسعا في شرح هذه النظرية لأغراض الاقتصاد الكلي أولاً، والاقتصاد الجزئي لاحقاً، بالاعتماد على طروحات "فيشر" في نظريته رأس المال المعنوي ضمن عناصر رأس المال، فقد عد رأس المال البشري هو صنف أو فئة مستقلة من رأس المال له خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، مما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.⁴

ويعد "بيكر" أهم الباحثين في مجال الرأسمال البشري، وقد ركز بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب كما اهتماما الاستثمار البشري، وفي محاولته لتحليل الجوانب الاقتصادية للتدريب فرق "بيكر" بين التدريب العام الذي يزيد من الإنتاجية الجدية للفرد في المؤسسة المدربة و غيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسات أخرى، لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها.⁵

مما سبق نجد أن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة هو نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم، وبناءً على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلاً من أصول المنظمة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية، وأن الاقتصاد الحديث القائم على

¹ - رواية أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² * اقتصادي أمريكي ولد في 1930، معروف بأعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفعا قويا لنظرية رأس المال البشري، وحصل على جائزة نوبل عن أبحاثه في النظرية عام 1992. أنظر الموقع الإلكتروني: (http://fr.wikipedia.org/wiki/Gary_Becker)

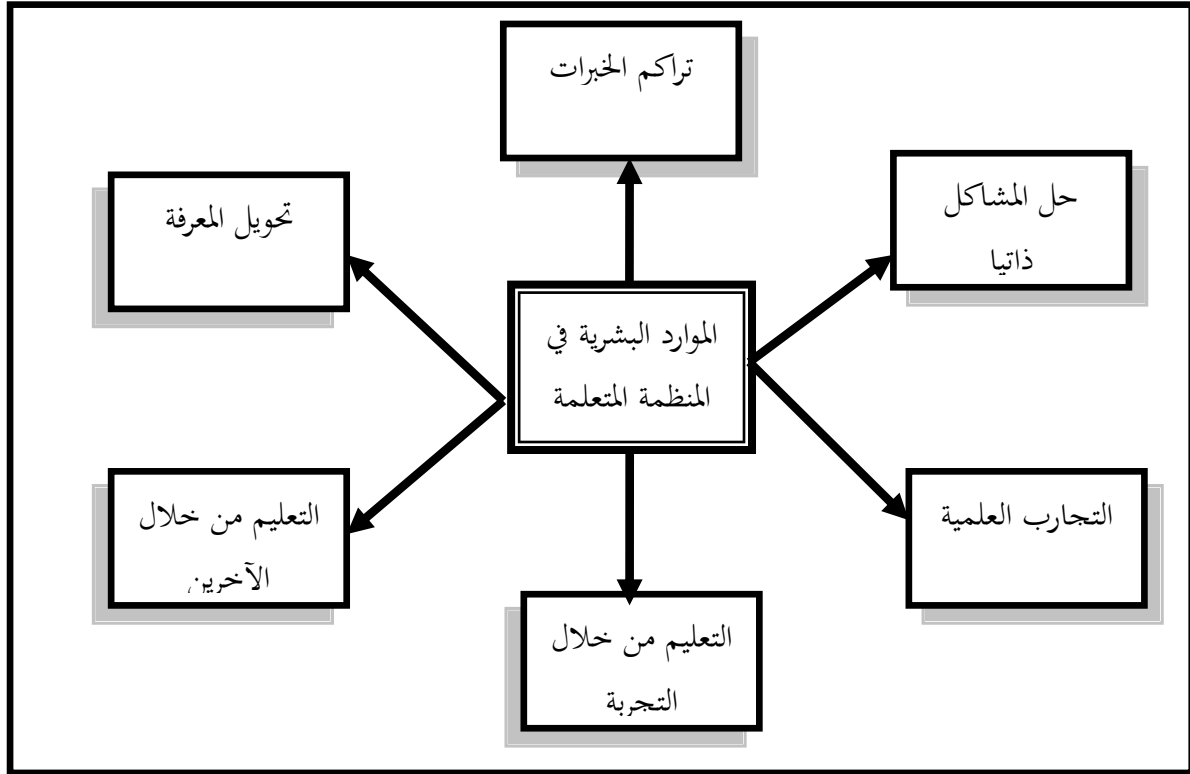
³ ** اقتصادي أمريكي (1992-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، أدخل مفهوم رأس المال البشري إلى اقتصاد العمل وساهم في تطوير نظريته، أنظر الموقع الإلكتروني: (http://en.wikipedia.org/wiki/Jacob_Mincer)

⁴ - فاروق عبد الله فليح، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

⁵ - Alian Chamak-Celine, **Le capital humain comment le développer et l'évaluer**, 2006, P 21.

توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه. والشكل رقم 16 يبين دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم 16: دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة



المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 133.

ب- رأس المال الهيكلي (*Structural Capital*):

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع القيمة الدفترية للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة الشركة. في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة والتي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة. ويعبر رأس المال الهيكلي عن ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وهو مجموعة السياسات والصيغ والبراءات وقواعد ومستودعات البيانات والأنظمة التي تبني وتتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتوليقاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المنظمة، لهذا فهي تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه.¹

ويشير ماك إلروي (*McElroy*)² إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم آخر يوم العمل. ولكن رأس المال الهيكلي

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² - Mark W McElroy, *the New Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Amsterdam, p 170.

بوصفه المعرفة الصريحة-المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة، وتظل الملاحظة الأهم أن رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة.

ويتكون رأس المال الهيكلي من مجموعة أنظمة فرعية تشمل ما يلي:

✓ براءات الاختراع، الابتكار، الاكتشاف وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع أو ابتكار معين.

✓ حقوق النشر والتأليف.

✓ العلامة التجارية والتي تمثل شخصية المنظمة وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها، ويقصد بها كل دلالة مادية متميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز صناعته أو بضاعته أو خدماته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها الآخرون.¹

✓ قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات التي تمثل مجموعة مكونات مترابطة (حواسيب، برمجيات، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم مصالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

ج- رأس المال الزبوني (Customer Capital)

وهو القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين (الطلب < الإنتاج)، قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية، حيث لم يعد التوجه للزبون كافيًا في بيئة تنافسية جميع المتنافسين فيها يتدافعون من أجل الاقتراب بالزبون. إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية تجعل من الزبون ذو الولاء أصلا من أصول المنظمة وتكتسي هذه العلاقة أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي:²

✓ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

✓ إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25 %).

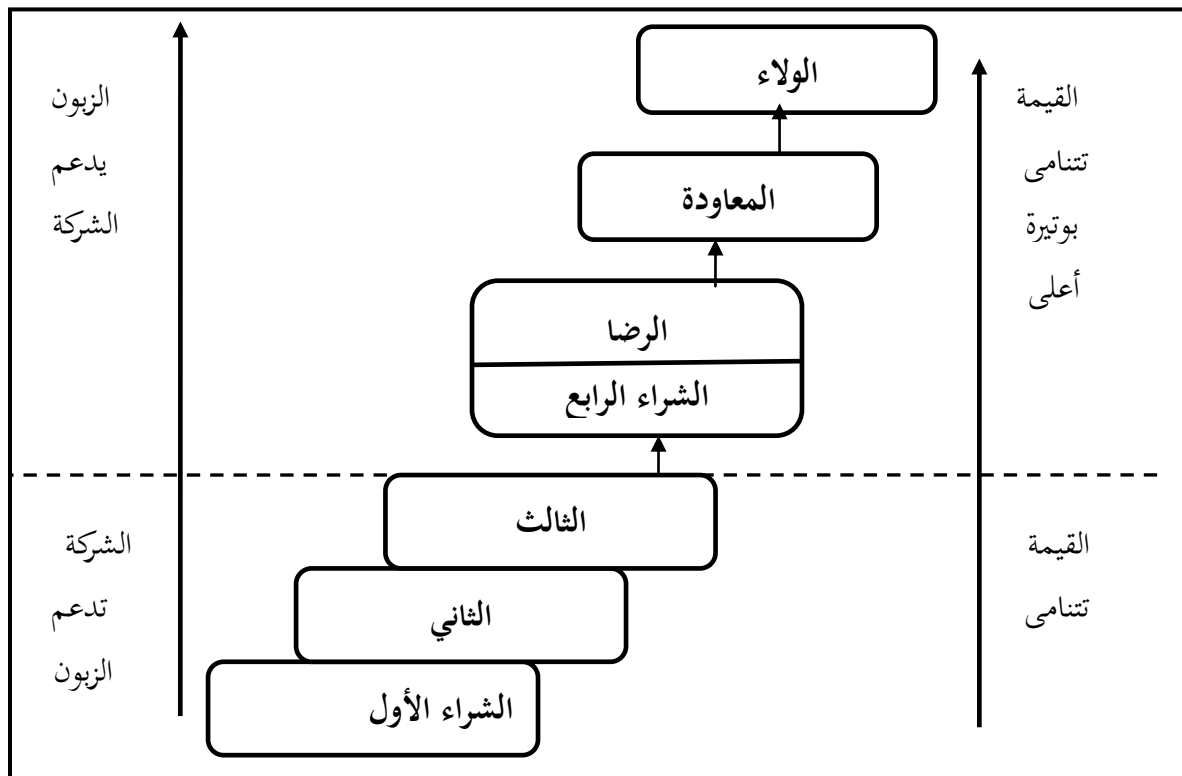
¹ - هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

² - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 137.

إن بناء رأس المال الزبوني يتركز على ثلاثة أسس رئيسية هي:

✓ **إدارة علاقات الزبون:** ويمكن تعريفها بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون.¹ وهذا التعريف يتضمن البعد الاستراتيجي أي أن العلاقات مع الزبون تكون طويلة الأمد بحيث القيمة المتولدة عن عمليات البيع تكون سلسلة متنامية ومتزايدة مع تنامي العلاقة مع الزبون وصولاً إلى الولاء وهذا ما يطرح ما يسمى "مبدأ الشراء الرابع"، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 17:

الشكل رقم 17: مبدأ الشراء الرابع



المصدر: علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص66.

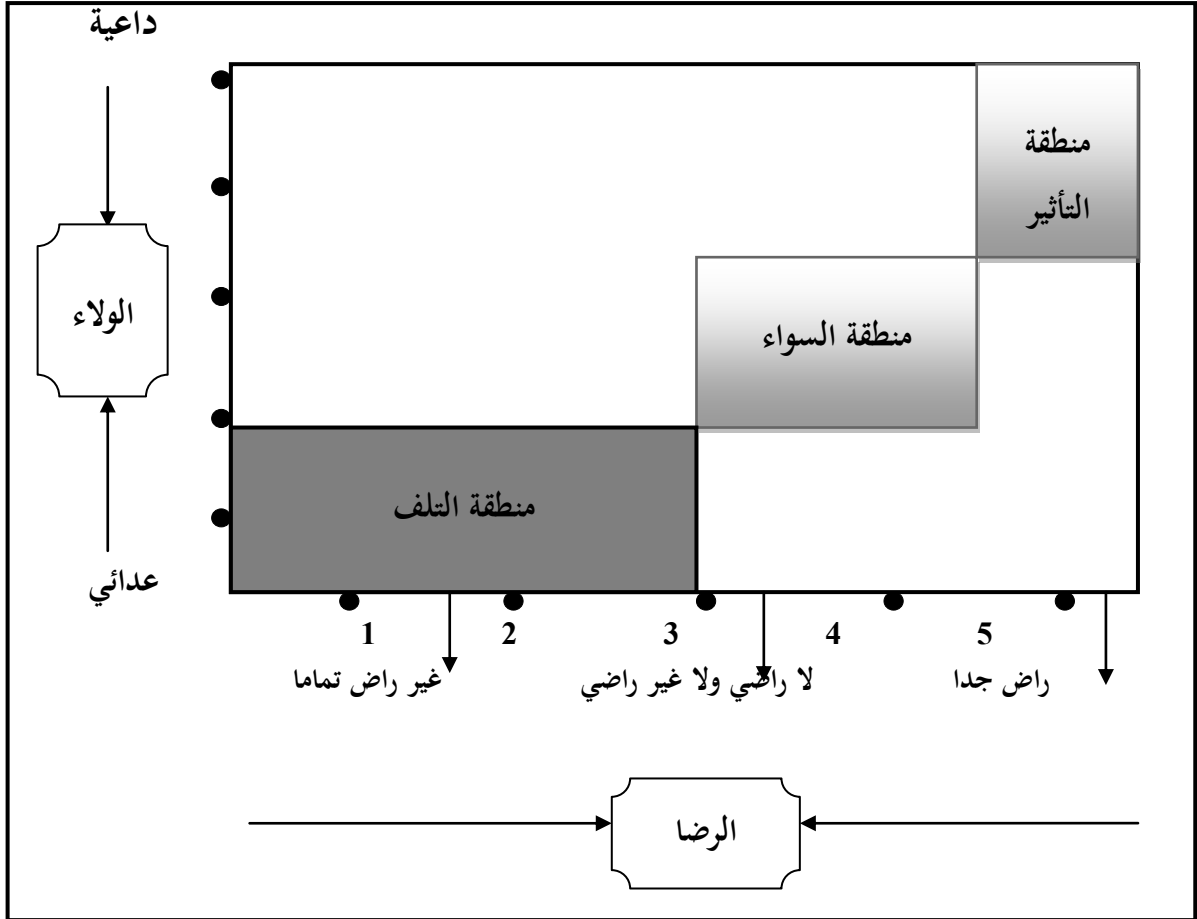
✓ **الزبائن ذوو الولاء:** إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة، حيث أن "فردريك رتشهيلد" هو أول من أشار إلى من يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى تأثير الولاء حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25-95%.²

¹ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 152.

² - المرجع نفسه، ص 154.

وقد قدم هذا الأخير نموذج الولاء/الرضا حيث الزبائن في الواقع يتوزعون بين نهايتين قصوتين النهاية الدنيا يقع عندها الزبائن غير الراضين جيدا عن الشركة، والذين يكون موقفهم عدائي اتجاهها. والنهاية القصوى يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوي الولاء القوي إلى الشركة حيث يتحولون إلى دعاة من أجلها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم 18.

الشكل رقم 18: نموذج الرضا والولاء



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 369.

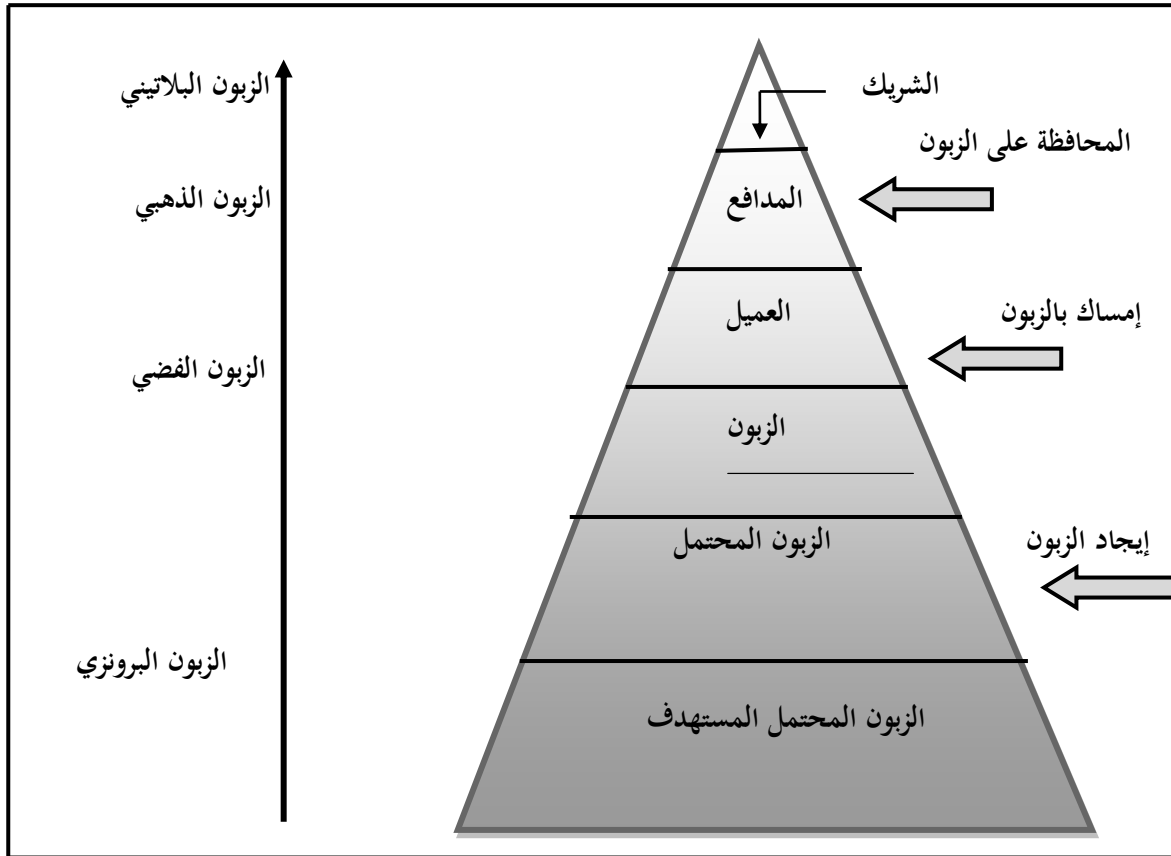
ويلاحظ من خلال الشكل أن المنظمات في قسم أعلى من الهرم يجعلها تنفق القليل من الجهود والوقت اللازم للإيفاء بحاجات الزبون، ولكن في نفس الوقت تحقق عوائد أعلى مما يجعلها مصدر قيمة سوقية عالية للمنظمة، فكلما توسع هذا القسم زادت الحصة السوقية، وعند تقليص القسم الأدنى من الهرم يحدث العكس أي تقل العوائد والحصة السوقية.

كما أن هدف المنظمة هو جذب الزبائن ومن ثم التركيز على الزبائن الملائمين، ويرتبط الهدف الأول بدور الإدارة في البحث عن الأسواق الجيدة وعلى أساس الخدمات الجديدة للزبائن الذي تضطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات والابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة. أما التركيز على

الزبائن الملائمين و ثم الموالين للمنظمة وهذا ما يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية:

فئة البلاطين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية، الذين ينفقون أكثر من خلال تعاملهم مع المنظمة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو المحافظة عليهم، ثم فئة الحديد وبعد ذلك في القاعدة الهرمية تكون الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية للمنظمة. والشكل رقم 19 يوضح ذلك.

الشكل رقم 19: هرم الزبائن



المصدر: www.businessstechnologyradio.com

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني وبجميع أنظمتهم الفرعية تعتبر أصول غير ملموسة من مجموع أصول المنظمة، تشكل في مجموعها مكونات رأس المال الفكري الذي يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا المتطورة، وذلك من خلال ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وقدرات في ظل توفر الهياكل والأنظمة وقواعد البيانات التي تساهم في دعم الأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة وبالتالي القدرة على جذب الزبائن وكسب ولائهم.

II-آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه

يعتبر رأس المال الفكري بجميع أنظمتهم الفرعية أصلاً غير ملموس من مجموع أصول المنظمة، كما يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية ونقطة أساسية للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا المتطورة، ولذلك وجب التعرف على آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1-آليات بناء رأس المال الفكري: أصبح رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية لمنظمات الأعمال الجديدة وأفضل موجوداتها، ومن أهم مكونات ثروتها في الحاضر. وعلى أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال، فقد اهتمت هذه الأخيرة ببناء رأس المال الفكري الخاص بها، وفيما يلي آليات بناء رأس المال الفكري:

أ-استقطاب رأس المال الفكري: في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون و التنافسية الشديدة أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الموارد الكفؤة سيما بعد إدراكهم حقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى عامل نجاح. لذا وجب عليها الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر:¹

✓ **شراء العقول من سوق العمل:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جذب المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

✓ **شجرة الكفاءات:** تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفاءات تسهل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب.²

✓ **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الرؤية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف واستقطاب المواهب وبالتالي وجب التركيز على التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

ب-صناعة رأس المال الفكري: وتمثل صناعة رأس المال الفكري مصدرا للميزة التنظيمية وتراكما لإمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق. وتتطلب صناعة رأس المال الفكري استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري: خريطة المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية، القيادة الذكية، وسنوضحها فيما يلي:

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

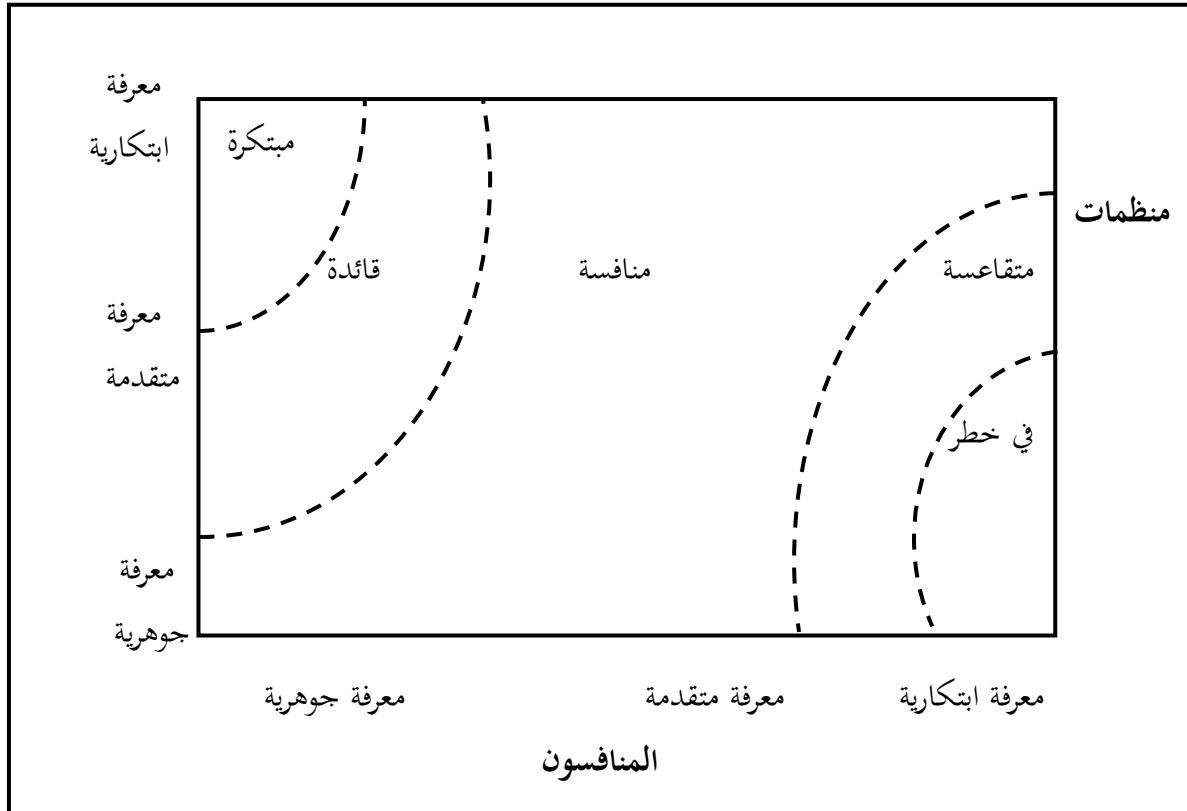
² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص440.

✓ **خريطة المعرفة:** وهي عبارة عن العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين للخريطة المعرفية.¹ وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لهذا فإن المنظمة ستحصل على عائد أكبر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.² كما تعد أداة قوة يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته إذ بموجبها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين وعلى ضوء ذلك تعتبر خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة.

كما أن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

أ- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة ويتضح ذلك من خلال المعرفة التي تكتسبها المنظمة مقارنة بالمنافسين وتنقسم هذه إلى ثلاثة أنواع كما هو موضح في الشكل رقم 20.

الشكل رقم 20: إطار خريطة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 111.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 422.

- ✓ معرفة جوهرية: أقل مستوى وحجما من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبالتالي لا تمنح لها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
 - ✓ معرفة متقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة.
 - ✓ معرفة ابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على القيادة والتميز مقارنة مع المنافسين.
- ب- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلقها بصناعة المطلوب منها ويكون ذلك عن طريق:

- ✓ تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات (رأس المال الميكلي)، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمه للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمنظمة.¹
- ✓ تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية (مصطلح يرمز إلى رأس المال الفكري أول من أطلقه هو الباحث "kelly"²، والذين يتميزون بقدرات ومهارات عالية، ويساهم هذا الأسلوب في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى الأفراد عن طريق التعلم منهم.

وتأخذ خريطة المعرفة عدة أشكال قد تكون مرسومة أو مرئية، ومن أهم هذه الأشكال ما يلي:

- ✓ خرائط معرفية موثقة وهي تمثل الأقسام وقواعد البيانات وغير ذلك؛
- ✓ خرائط المعرفة الخاصة بالأفراد والمجموعات في مواقع عملهم؛
- ✓ الخرائط الخاصة بالبيانات والقوائم والرسوم البيانية؛
- ✓ خرائط الأفكار والخرائط الشبكية.

ومهما كان الشكل الذي ستخذه خريطة المعرفة فإنها تسير وفق خطوات متسلسلة كما يلي:

- ✓ مراجعة العمليات وتحديد الأنشطة الخاصة بكل عملية؛
- ✓ تحديد المعرفة التي يتم توليدها لكل نشاط من أنشطة المنظمة؛
- ✓ تحليل خريطة المعرفة "جودة المعرفة، مستوى التشارك، القدرة على الحصول عليها....." ويتم ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تم تعزيز العمليات من خلال المعرفة الموجودة؟

- هل المعرفة متوفرة بشكل لازم ويمكن لأي فرد الوصول إليها؟

- هل يتم اتخاذ القرارات بناء على المعارف الصحيحة؟

- تحديد الجوانب التي يمكن تحسينها والفرص المتاحة انطلاقا من المعارف الموجودة.

¹ - سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2006، ص 124.

² - بيمك (مركز الخبرات المهنية للإدارة)، الإدارة بذكاء: نتائج أفضل بموارد أقل، القاهرة، مصر، 2002، ص 279.

✓ **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف الابتكارين تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية.¹

✓ **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن القائد الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي الذي يرفع من الأداء، ويكون مستعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعطياً للأوامر، كما تتطلب القيادة الذكية الاستمرار والفورية والشمول.

وبعد عرض آليات بناء رأس المال الفكري: الاستقطاب والصناعة، تجدر الإشارة إلى أن اختيار المنظمة للآلية المناسبة تحكمه جملة من المؤشرات هي:²

- ✓ الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/و الصناعة والعائد منها.
- ✓ الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخلياً والحاجة إليها من خارج المنظمة.
- ✓ الموازنة بين الاستعداد لدخول أفراد جدد ومقارنة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.
- ✓ الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

إن مهمة المنظمة لا تقتصر فقط على بناء رأس المال الفكري بل إنها تتوسع لتشمل المحافظة عليه وكذلك تنشيطه.

2- مفهوم القياس وأهميته: هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن اللجوء إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس.

أ- مفهوم القياس: قيل في الإدارة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وأضيف على ذلك أن كل شيء يمكن قياسه يمكن اكتشاف قوانين وقواعد حركته وبالتالي يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال. ويعتبر القياس هو عملية معالجة وخفض الفوضى عن طريق النظام، وهو إدخال الوحدة القياسية على الاختلاف غير المنتظم وغير القياسي، إنه إدخال الحد الموضوعي على ما هو ذاتي والذي عادة ما يكون بلا حدود أو بدون القدرة على تحديده.³

كما يمكن أن نعرف القياس بأنه عملية يتم بواسطتها إعطاء صورة كمية لمقدار ما يوجد عند الفرد من سمة معينة أو خبرة معينة. وقد بذلت جهود كبيرة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يعول عليها في قياس رأس المال الفكري

¹ - نعمة نغم حسين، سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 129.

² - أحمد علي صالح، سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

³ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سبق ذكره، ص 213.

في المنظمات من أجل حماية ثروتها الأكثر أهمية والمتضمن معرفتها وأنظمتها. ويلخص التطور الحاصل في هذا المجال فيما يلي:

- ✓ المحاولات الكثيرة الجارية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات.
 - ✓ زيادة الاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري على الرغم من القصور الكبير في الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لا زالت تقف عقبة أمام الاعتراف بمحاسبة رأس المال الفكري، واحتوائها ضمن ميزانية المنظمة وكشوفاتها المالية وإخضاعه للمراجعة مثل الأصول المادية.
 - ✓ زيادة الاعتراف بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الكلي للمنظمة على صعيد النتائج المجردة أو على صعيد المعايير التنافسية أي تميز المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.
- وعلى الرغم من هذا التطور إلا أن الكثير من المنظمات لا زالت تقيم أصولها الفكرية بنفس الطريقة التقليدية التي تقيم بها أصولها المادية بالاعتماد على افتراضات النموذج الصناعي التي تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموجودات الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات إلى مخرجات تامة الصنع بقيمة أكبر من أجل خلق الثروة وإهمال الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك.

ب- أهمية قياس رأس المال الفكري: وتتجلى أهمية قياس رأس المال الفكري في العناصر التالية:

- ✓ الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة القدرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها.¹
- ✓ حقيقة ظهور علامات الشيخوخة والهرم على نموذج العصر الصناعي، واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة.
- ✓ قياس رأس المال الفكري يجعل الكشوفات المالية تعكس بحق قيمة المنظمة والموارد والأصول التي تمثل أكثر الثروة أو القيمة الحقيقية للمنظمة، وبالتالي تركز على حماية وإثراء هذه الأصول.²
- ✓ يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية منهم والذين يمثلون قوة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.³
- ✓ تنفيذ عملية القياس في ربط المعرفة بالأداء وتحديد دور وتأثير مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مؤشرات القدرة التنافسية، ابتكار الأعمال، نمو المنظمة، الحصة السوقية، الريادة في الصناعة وأخيرا الإيرادات والأرباح.

¹- Malhotra, Y, "measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge System For Development", Research Paper Prepared For the advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York, 4-5 September, 2003, P4. At. (<http://www.brint.org>)

²- Berg, H, "Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation", California Management Review, Vol40, No3, 2003.

³-Bart, Christopher, "Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Volume: 2, No. 3, 2001.

- ✓ يسمح بالتنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل.
- ✓ إن طرق قياس رأس المال الفكري تعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة بين رؤية الإدارة للمنظمة وتطبيق هذه الرؤية من خلال الأنشطة الفرعية والجماعية في المنظمة لقيادتها إلى ميزة تنافسية فريدة.
- ✓ النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية مثل قياس رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري، رأس مال العلاقات، وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها حاضرا ومستقبلا.¹
- ✓ يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، كما يسمح بوضع خطط لتنشيط أدائهم وتطويره.
- ✓ الحاجة إلى الربط بين مدخلات رأس المال الفكري ومخرجاته، حيث أن واحدة من الأسس في عملية قياس اللاملموسات هو تحسين الربط الفعال بين المدخلات (التكاليف) التي تقدمها المنظمة، والمخرجات (العوائد).

3- طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري: رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للشركة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحقوق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، والسؤال هنا هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي:

أ- النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

- ✓ **أداة تقييم معرفة الإدارة:** وهي أداة معدة كإستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة. ومن خلال هذه الاستبانة يمكن تقييم أداء و إنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستويين: المستوى الأعلى (ممتاز) والمستوى الأدنى (عدم وجود إدارة معرفة).²

¹ - يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007، ص05.

² - American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson: **The Knowledge Management Assessment Tool**, at: (<http://www.apqc.org/km>).

✓ **التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية:** وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك، هل تعتبر نفسك إنتاجياً، المبرر الذي تستند عليه لكونك إنتاجياً، وأخيراً هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك.

✓ **بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة:** وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. ويقاس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربع منظورات رئيسية:

- المنظور المالي: ويهتم بنظرة المساهمين مثل مدى تحقيق معدل متزايد للعائد على رأس المال.
 - منظور الزبون: ويهتم بنظرة العملاء إلى المنظمة مثل مؤشر أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
 - منظور العمليات الداخلية: ويهتم بالمجالات التي تتميز بها المنظمة.
 - منظور النظم: ويعني مدى قدرة المنظمة على التحسين المستمر وخلق القيمة.
- وتقيم هذه المؤشرات بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي.¹

ب- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

✓ رأس المال الهيكلي؛

✓ رأس المال البشري؛

✓ رأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل استخداماً. وتضم هذه المقاييس نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات-الاتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.²

ج-مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المنظمة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم، وتعتمد هذه المقاييس غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها:

✓ **القيمة السوقية إلى الدفترية:** ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

¹ - ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 212.

²-Malhotra, Y, Op.cit, P11.

(رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية) والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري، ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة نجد:¹

- أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا.

- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.

- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

✓ القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: وتقوم على اخذ القيمة السوقية للمنظمة وتخصيصه إلى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.²

د-مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{صنول الملموسة للشركة}}$$

وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، حيث أن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة، ومن أمثلة هذه النماذج نجد:³

✓ القيمة غير الملموسة المحسوبة: ويقوم على احتساب العائد على الأصول المادية الملموسة، وبعد ذلك يتم استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى إلى الأصول غير الملموسة ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمار في الأصول المعرفية.

✓ مكاسب رأس المال المعرفي: وتحسب هذه المكاسب كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.

¹ - F. Cetin, **Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice**, Helsinki University of Technology, Finland, 2000, P 28.

² - T. Hadgiloucas, R. Winter, **Reporting the Value of Acquired Intangible Assets**, 2005, P 15. at (www.buildingipvalue.com)

³ - Stewart T.A, **Op.cit**, P 65.

✓ نموذج القيمة المضافة: ويسمح للمديرين والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

4- صعوبات قياس رأس المال الفكري: على الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن عملية القياس تواجه جملة من الصعوبات نذكر منها:¹

✓ بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلاً هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا مخرجاته.

✓ الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمنظمة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنظمة أخرى. وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل المقارنة بين المنظمات أو القطاعات عملية في غاية الصعوبة.

✓ اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، وهذه القواعد صممت من أجل معالجة الأصول المادية مثل الأراضي والمباني والآلات... الخ.

✓ عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكيد.

✓ صعوبة سيطرة المنظمات على عملية مراقبة كل أنواع رأس المال الفكرية والأصول المعرفية.

✓ عدم توفر البيانات عن لا ملموسات المنظمات وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن تحسين عملية توليدها وإدارتها واستخدامها بكفاءة.

✓ عدم وجود طريقة قياس لرأس المال الفكري معول عليها حتى الآن، وتتسم بالاتفاق عليها بما يمكن من ترشيد وتطوير عملية توليد وإدارة واستخدام هذه الموارد في المنظمات.

¹ - الجندي نحال، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، 2005، ص 132.

III- مخاطر رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

إن من أبرز الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة هو التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظه المعرفة وليس عقول البشر في حين أن المعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب، ذلك أن تفوق العقول البشرية على المكائن والمعدات في إسهاماتها بالقيمة، مما جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعتبر نفقات رأس المال الفكري مصروفات فقط أمراً غير مقبول وأصبح تقليدياً للغاية.¹ وتتفق أغلب الدراسات على أن رأس المال الفكري هو المورد الأساسي لتحقيق البقاء وبالتالي من الضروري المحافظة عليه ووقايته من المخاطر.

1- مسببات مخاطر رأس المال الفكري: ويمكن إدراجها في العناصر التالية:²

- ✓ تزايد التعقيدات الاقتصادية: والتي تؤدي بدورها إلى تزايد الحاجة إلى كفاءات أعلى وأكثر تميزاً تستطيع أن تعمل في بيئات مختلفة، وأن تكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة وعلى إدارة الفروع المستقلة.
- ✓ تزايد المنافسة: الناجمة عن دمج الأسواق الرئيسية أو المهمة التي أدت إلى ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل دائم على استقطاب الأفراد الذين تسعى ورائهم المؤسسات الكبرى وتبذل جهوداً كبيرة كي تقدم لهؤلاء عروضاً مغرية لا تقدمها لهم المؤسسات الكبرى.
- ✓ التنقل بين الشركات: حيث أن القليل من العاملين القدامى يقدمون على تغيير مكان عملهم إلا في حالات معدودة ولكن نجد في الوقت الحالي العامل قد يغير مكان عمله مرات عديدة خلال حياته المهنية.
- ✓ تناقص المخزون من الكفاءات: وذلك بسبب تناقص إنتاجية العاملين كبار السن وزيادة معدلات الهجرة فضلاً عن عدم رغبة العاملين إطالة حياتهم الوظيفية.
- ✓ تغير طبيعة العمل بسرعة وبشكل مستمر: والناجم عن أثر التقنيات الحديثة حيث أصبحت الأفكار هي السلعة الرئيسية في عصر المعلومات الحديث والذي يتطلب وجود أشخاص يعتمدون على عقولهم في العمل.

2- المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري: ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- ✓ مخاطر تقادم رأس المال الفكري: تعد مخاطر التقادم إحدى أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري ويشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية ويصنف التقادم إلى:
 - تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية والفنية والمهنية.
 - تقادم القدرات: ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

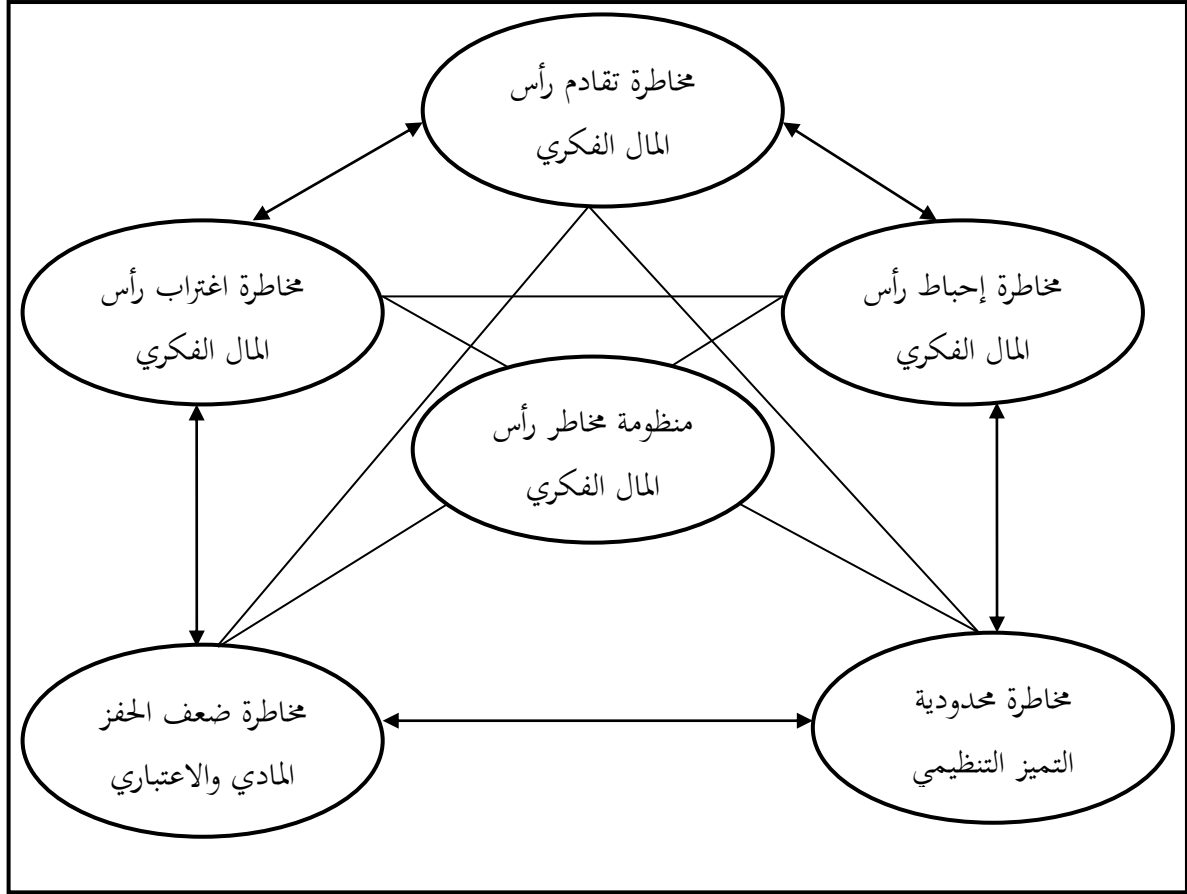
¹ - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005، ص 61.

² - سعد علي العزني، مرجع سبق ذكره، ص 449.

- التقادم الثقافي: ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.
- ✓ **مخاطر إحباط رأس المال الفكري:** وتنتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها وتتمثل في ثلاث اتجاهات:
 - نفسية: ناتجة عن عدم الرضا، الاستياء، التوتر، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.
 - مادية: وتشمل تخريب الأجهزة والمعدات.
 - تنظيمية: وتضم الغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ترك المنظمة، ضعف الانتماء والولاء.
- ✓ **مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي:** وترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزنة في عقولهم مما يعرضها للانقراض أو هجرتها إلى منظمات أخرى منافسة وهذا من شأنه قتل الإبداع وإضعاف قوة المنظمة، حيث أن المنظمة الأقوى هي التي لديها أكبر عدد من رؤوس الأموال الفكرية محفزة بشكل فعال، وتشتمل هذه المخاطرة على:
 - مخاطرة قتل الابتكار الجديد.
 - مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات.
 - مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية.
 - مخاطرة ضعف الثقة.
- ✓ **مخاطر ضعف الحفز المادي والمعنوي:** وترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يضعف إمكانات وقدرات رأس المال الفكري نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وتأخذ هذه المخاطر الاتجاهات التالية:
 - الجوانب المادية: الأجور والمكافئات والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية.
 - الجوانب المعنوية: وتتمثل في إشعار رأس المال الفكري بأهميته عن طريق إشراكهم في الإدارة.
 - الجوانب الاجتماعية: وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.
- ✓ **مخاطر الاغتراب التنظيمي:** وتمثل حالة الشعور بعدم الاندماج والتباعد عن المجتمع والثقافة وعدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة. ويشتمل الاغتراب على أربع اتجاهات هي:
 - اغتراب ثقافي.
 - اغتراب حضاري.
 - اغتراب اجتماعي.
 - اغتراب قيمي.

وتشكل مخاطر رأس المال الفكري منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الأخرى، أي أن تحقق أي مخاطرة قد يؤدي إلى حدوث المخاطر الأخرى كلياً أو جزئياً، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 21:

الشكل رقم 21: منظومة مخاطر رأس المال الفكري



المصدر: أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص454.

3-أساليب المحافظة على رأس المال الفكري وطرق تنشيطه: من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق نجد أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية المتميزة التي تجعل المنظمة متفوقة على نظيراتها من المنظمات الأخرى، مما يتوجب على هاته الأخيرة المحافظة عليه وتنشيطه ولبلوغ ذلك نجد مجموعة من الطرق والأساليب الكفيلة بذلك ومن بين أهم الأساليب نجد ما يلي:¹

✓ **عصف الأفكار Brain Storming:** يعد *Osbern* أول من اكتشف هذا الأسلوب سنة 1937 ويهدف إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية لأن الجماعة تؤدي دوراً بالغاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معارف ومعلومات أكثر مما يملكه الفرد بشكل مستقل الواحد عن الآخر وتتم على عدة مراحل:

¹ - عادل حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- تكوين مجموعة النقاش بحدود 5-10 أشخاص.
- تعيين مدير الجلسة القادر على الإبداع وخلق جو المناقشة الفعال.
- طرح المشكلة وتوضيحها وإجراء الحوار و ثم غرلة الأفكار وتنقيتها.
- ✓ **تألف الأشتات:** اكتشفه **William Gordon** في سنة 1944 بهدف معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع وباستعمال إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للمظاهر الإبداعية. وتتم على عدة مراحل:
- تكوين مجموعة النقاش بحدود 5-7 أشخاص.
- تعيين خبير المجموعة ويكون عارفاً بالمشكلة.
- طرح المشكلة وفهمها وجعل الغريب مألوفاً.
- ✓ **الجماعات الحماسية:** ويعتمد على إنشاء مجموعات صغيرة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي وحب الطموح والمخاطرة وذلك بهدف توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل الأفراد المشاركين في الجماعة يشعرون بالحيوية ويزيدون من استخدام أفكارهم لحل المشكلات وأداء المهمات.¹ ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات فيما بينهم باستخدام تقنيات المعلومات.
- ✓ **حلقات السيطرة النوعية:** وقد استخدمت أول مرة في الصناعة اليابانية، وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ وأفكار مثلى في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية.
- ✓ **الإدارة على المكشوف:** وهي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة في التفكير، تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال توفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة. ويعتمد هذا الأسلوب على تكوين فريق عمل يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لدى كل عضو من أعضاء الفريق.

¹ - سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

أسئلة الفصل الرابع:

أجب بدقة عن الأسئلة التالية:

1. ما المقصود برأس المال الفكري وما هي مميزاته؟
2. أعط مختلف الفروقات بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي.
3. ما هي المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؟
4. اشرح خريطة المعرفة.
5. فيما تتمثل صعوبات قياس رأس المال الفكري؟
6. يتم تشكيل رأس المال الفكري داخل منظمات الأعمال من خلال آليتين أذكرهما مع الشرح؟
7. تسعى منظمات الأعمال إلى المحافظة على رأس المال الفكري من المخاطر التي تواجهه اشرح هذه المخاطر مع ذكر الحلول المقترحة لذلك؟

الخاتمة

خاتمة:

لقد تم إعداد هذه المطبوعة والتي جاءت بعنوان: "إدارة المعرفة" الموجهة أساسا لطلبة السنة الأولى ماجستير إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والتي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروع تخصصاته.

حيث أن الموجودات غير الملموسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى مختلف أنواع وأحجام المنظمات واستخدام هذه الموجودات يعزز القدرة المنظمة كما يمكن المنظمة من تحقيق الأداء العالي. وقد سلطت هذه المطبوعة بعنوان إدارة المعرفة الضوء على كل الجوانب المتعلقة بها المفهوم الحديث. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها نذكر:

✓ مفهوم المعرفة يجمع ما بين الخبرات والقيم والممارسات الناتجة عن الكم الهائل من المعلومات والبيانات التي ترتقي لتصبح معرفة؛

✓ عرفت المعرفة عدة تصنيفات مختلفة وفق توجهات وآراء الباحثين وكان أكثر التصنيفات تداولاً تقسيمها إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، كما يمكن نقل كل منهما إلى الآخر عن طريق التكنولوجيا.

✓ تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات هي اكتساب، تخزين، توليد، تطبيق ومشاركة المعرفة وبالاستعانة بمختلف الأصول المادية والفكرية المتاحة بالمنظمة.

✓ قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة اختلفت باختلاف الباحثين غير أنها اتفقت كلها على توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية.

✓ تعبر نظم إدارة المعرفة عن الأدوات التكنولوجية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة، وتشمل أربعة نظم: نظم اكتساب المعرفة، نظم تخزين المعرفة، نظم تطبيق المعرفة ونظم توزيع المعرفة.

✓ تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً في منظمات الأعمال حيث تعزز من المهارات الذهنية والفكرية للأفراد، تحسن من جودة وتنوع المنتجات، تدعم العمليات و تعزز من الأداء المنظمي من خلال بناء رأس مال فكري يساهم في خلق ميزة تنافسية غير قابلة لا للتقليد ولا للاهتلاك.

✓ يمثل رأس المال الفكري القوة الداعمة لإدارة المعرفة حيث يوفر الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعمليات إدارة المعرفة.

✓ تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق

العمل أو البيئة الخارجية فإن منظمة الأعمال تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية منظمة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة.

وفي الأخير، فإنه لشرف لنا أن نضع هذه المطبوعة بين يدي طلبتنا الأعزاء، وزملائنا الأساتذة، كما نرجو من كل من شرفنا بقراءة هذه المطبوعة أن يقيّد ملاحظاته ويوجهها لنا مع الشكر المسبق وتقدير الاهتمام وعميق الاحترام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I-الكتب:

1. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، الطبعة 1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. أحمد علي صالح، سعد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
4. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005.
5. بيمك (مركز الخبرات المهنية للإدارة)، الإدارة بذكاء: نتائج أفضل بموارد أقل، القاهرة، مصر، 2002.
6. حسن البيلاوي، حسين سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
9. رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
11. رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2016.
12. سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، دار الأهلية، عمان، الأردن، 2005.
13. عادل بيدس، استخدام الأساليب والبرامج الحديثة لإدارة المعرفة، 2007.
14. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
15. عامر قندليجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
16. عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.

17. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
18. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
20. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2000.
21. فاروق عبد الله فليه، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
23. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
24. محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
25. نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، 1994.
26. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
27. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، 2005.
28. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009.
30. هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
32. ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

33. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

II-المطبوعات:

1. أسماء زدوري، إدارة المعرفة، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2015.

III-الأطروحات:

1. راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

2. عبد الرحمن الجاموس، أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية -دراسة ميدانية-، أطروحة ماجستير، جامعة حلب، 2008.

3. فراس خضر شحادة، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، أطروحة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

4. لصور نضال محسن أحمد، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة: دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

5. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية-، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.

VI-المقالات العلمية:

1. الجندي نهال، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، 2005.

2. ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003.

3. سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2006.

4. سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.

5. سمية أمين علي، "المحاسبة عن رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
6. فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعات كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2014.
7. منير الحمزة، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة Rist، المجلد 19، العدد 2، 2011.
8. نعمة نغم حسين، سعد العنزلي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.

V-الملتقيات العلمية:

1. احمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
2. رامي حكمت الحديثي، مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 27-28 أبريل 2005.
3. طالب الرفاعي، غالب ياسين ، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26 أبريل 2004.
4. عبد الكريم محسن باقر، مبادلات اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27 و 28 أبريل 2005.
5. غالب الرفاعي، سعد ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل 2004.

6. نادية خريف، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 نيسان 2008.
7. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004.
8. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson: **The Knowledge Management Assessment Tool**, at: (<http://www.apqc.org/km>).
2. Albrecht, K, **The power of minds at work: Organization Intelligence in action**, McGraw-Hill, New York, 2003.
3. Alian Chamak-Celine, **Le capital humain comment le développer et l'évaluer**, 2006.
4. Bart, Christopher, "Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Volume: 2, No. 3, 2001.
5. Berg, H, "Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation", **California Management Review**, Vol40, No3, 2003.
6. Brinker Barry, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset Today's Challenge". At : <http://www.cpavision.org/vision/wpaper066.ctm>
7. Cetin, **Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice**, Helsinki University of Technology, Finland, 2000.
8. Earl , M. J. **Information Management**, New York, Oxford, University Press, 1998.
9. Foray Dominique , **The economics of knowledge**, The MIT press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2006.
10. Hadgiloucas.T, Winter.R, **Reporting the Value of Acquired Intangible Assets**, 2005. at (www.buildingipvalue.com)

11. Harrison, Sullivan , **"Profiting from Intellectual Capital learning form leading companies"** , **Journal of Intellectual Capital** , Vol :1, N :1, 2000.
12. Holsapple, C.W and Singh, M, **The knowledge chain model: Activities for competitiveness**, Expert Systems with applications, 20, 2001.
13. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **Hitotsubashi on knowledge Management**, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, 2004.
14. Mark Mc Elroy, **Using knowledge management to sustain innovation**, Knowledge management review, Vol 3, Issue 4, 2000.
15. Malhotra, Y, **"measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge System For Development"**, Research Paper Prepared For the advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York, 4-5 September, 2003. At. (<http://www.brint.org>)
16. Mark W McElroy, **the New Knowledge Management**, **Butterworth Heinemann**, Amsterdam.
17. Reba Berryman, **Knowledge Management in Virtual Organization: Study of a Best Practices knowledge Transfer Model**, Dissertation prepared for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, May, 2005.
18. Sonya Hsiu-Yueh , **Knowledge Management and Intellectual Capital**, A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of Doctoral of Philosophy in the field of Management, Graduate School Southern Illinois University Carbondale, February 22nd, 2006.