



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider - Biskra

Faculté des sciences économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

## محاضرات في مقاييس

# إدارة المعرفة

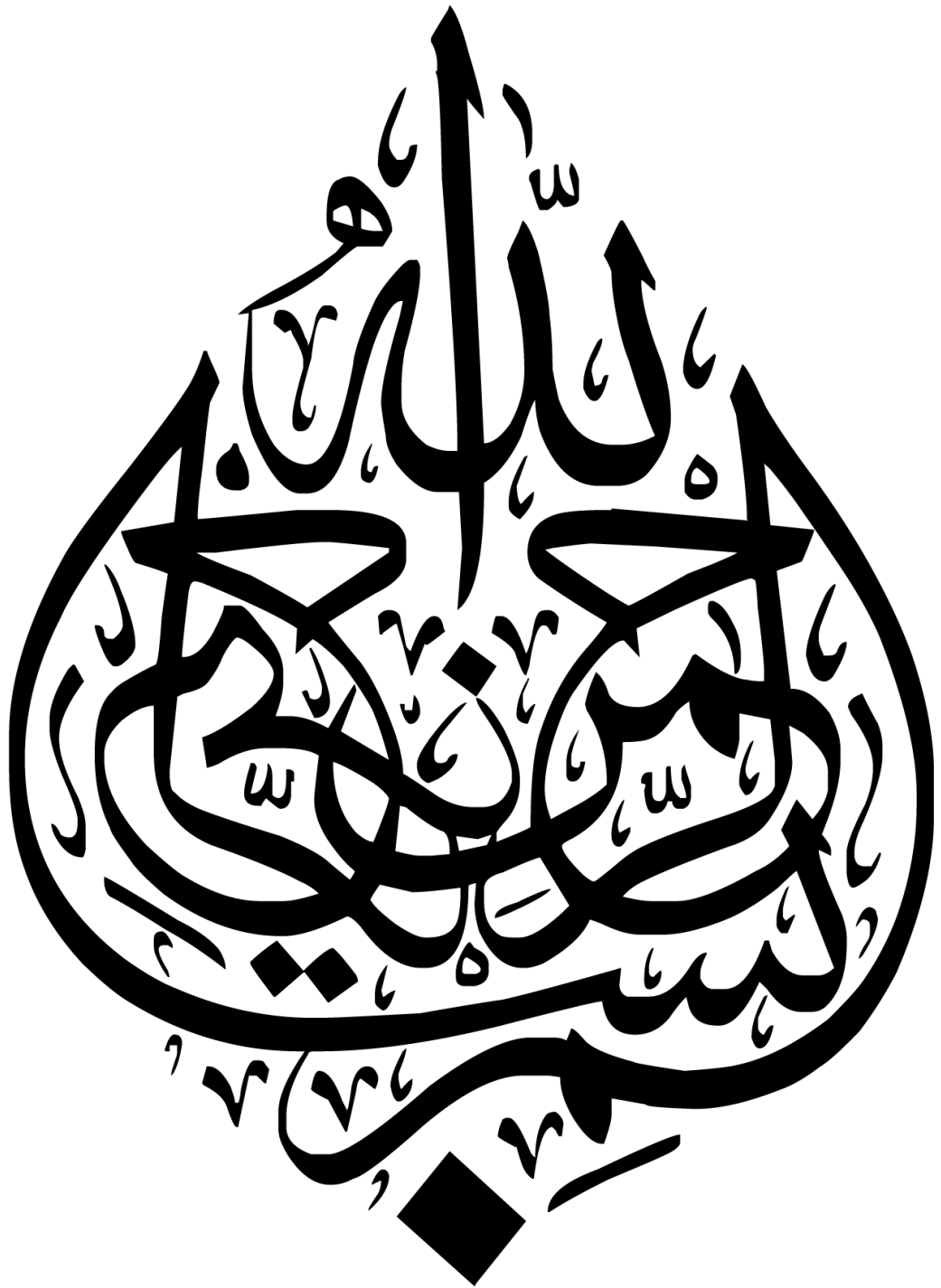
موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

د/ ابتسام حسيني

السنة الجامعية 2023/2022



رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	مقدمة
01	المحاضرة الأولى : مفاهيم حول المعرفة
02	تمهيد:
02	أولا : تعريف المعرفة
04	ثانيا : البيانات، المعلومات، المعرفة (هرم المعرفة) .
06	ثالثا : خصائص المعرفة
07	رابعا : أهمية المعرفة
09	خامسا: تصنيفات المعرفة
13	سادسا: حلزونية المعرفة لنوناكا Nonaka
17	المحاضرة الثانية : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
18	تمهيد
18	أولا : نشأة إدارة المعرفة
20	ثانيا : أسباب تطور إدارة المعرفة أهمية المعرفة
21	ثالثا : تعريف إدارة المعرفة
23	رابعا : مناهج إدارة المعرفة
24	خامسا: التمييز بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة
25	سادسا: أهمية إدارة المعرفة
26	سابعا : أهداف إدارة المعرفة
28	المحاضرة الثالثة : مبادئ و عمليات إدارة المعرفة
29	تمهيد
29	أولا : مبادئ إدارة المعرفة
33	ثانيا : عمليات إدارة المعرفة
41	ثالثا : نماذج إدارة المعرفة
49	رابعا : القوى المؤثرة في إدارة المعرفة
50	خامسا: مقاربات إدارة المعرفة

53	<b>المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات إدارة المعرفة</b>
54	تمهيد
54	أولا : مستويات إدارة المعرفة
56	ثانيا : فئات مستويات إدارة المعرفة (صناع المعرفة)
57	ثالثا : مداخل إدارة المعرفة
59	رابعا : إستراتيجية إدارة المعرفة
64	<b>المحاضرة الخامسة : متطلبات إدارة المعرفة</b>
65	تمهيد
65	أولا : الثقافة التنظيمية
67	ثانيا : الهيكل التنظيمي
69	ثالثا : تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
70	رابعا : القيادة التنظيمية
70	خامسا: الموارد البشرية
71	<b>المحاضرة السادسة: إدارة المعرفة و رأس المال الفكري</b>
72	تمهيد
72	أولا : تعريف رأس المال الفكري
77	ثانيا : خصائص رأس المال الفكري
77	ثالثا : أهمية رأس المال الفكري
79	رابعا : مكونات رأس المال الفكري
84	خامسا: نماذج قياس رأس المال الفكري
89	سادسا: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
91	<b>المحاضرة السابعة: علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة</b>
92	تمهيد
92	أولا : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية
93	ثانيا : علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة
96	ثالثا : علاقة إدارة المعرفة بالمنتج
98	رابعا : علاقة ادارة المعرفة بالزبون

103	المحاضرة الثامنة: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية
104	تمهيد
104	أولا : مفهوم الميزة التنافسية
105	ثانيا : أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
106	ثالثا : أنواع المزايا التنافسية
107	رابعا : العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
107	خامسا: محددات الميزة التنافسية
109	سادسا: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية
111	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	هرم المعرفة	01
08	أهمية المعرفة في المنظمة	02
14	نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka	03
15	الحركة الحلزونية للمعرفة	04
16	مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة	05
34	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	06
43	نموذج إدارة المعرفة عند Marquard	07
45	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	08
47	الأنموذج المقترح لتوظيف إدارة المعرفة	09
58	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	10
80	نموذج رأس المال الفكري	11
85	بطاقة النقاط المتوازنة	12
94	اثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	13
96	تأثير إدارة المعرفة على المنتج	14
110	تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة	15

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	التصنيفات المختلفة للمعرفة	01
63	مصنوفة إستراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen	02
76	الفروق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	03

## مقدمة

يطلق على هذا العصر عصر المعرفة، وذلك نتيجة للتغيرات الجديدة التي شهدها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تطور سريع على نطاق واسع، فأصبحت القدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على تحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، وكما يبدو فإن الدور الذي أصبح للمعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت " بثورة المعرفة " هذه الثورة التي فرضت على المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء واقع جديد، وأفرزت العديد من التحديات الإدارية التي تتطور بسرعة، ومبادئها تتجذر وتتوسع في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

و في ظل اقتصاد المعرفة، نجد أن الثروة والقيمة أصبحت تعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة. أي أن عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مختلف الوظائف وما تتضمنه من تخطيط على المنظمات المختلفة وما تتطلبه من توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق، تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تحسين المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.

و ربما يعترض البعض فيقول لماذا يتوجب علينا إجراء تغييرات في النظم والإجراءات وهياكل المؤسسة وتحمل كلف تلك التحولات لتبني إدارة المعرفة مع أن أداء مؤسستنا جيد ونشاطنا يتوسع. إن هذا التساؤل قد يبدو مشروعاً وموضوعياً في الحالة التي تم وصفها لكنه في ذات الوقت يعد تساؤلاً قصير النظر ومحدود الاستيعاب لحركة عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتعتبر خصائص ومتغيرات وأدوات المنافسة التقليدية لا يمكن الركون إليها كلياً لأن فاعليتها قد أصابها هبوط شديد. كما أن عملية التنافس والمبارزة تتطلب تشابه السلاح لتكون هناك موازنة بين كفتي المتنافسين.

## ❖ الفئة المستهدفة:

عظفا على ما سبق تم إعداد هذه المطبوعة والمتكونة من سلسلة محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، حيث تم إعدادها طبقاً للبرنامج المقرر لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، كما تم إضافة مواضيع حديثة تثري هذا المقياس وتكسب الطلبة معارف جديدة في مجال إدارة الاعمال.

## ❖ محتوى المقياس:

سوف يتم التطرق في هذه المطبوعة لمجموعة من المحاضرات وهي كما يلي:

- المحاضرة الأولى : مفاهيم حول المعرفة.
- المحاضرة الثانية : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.
- المحاضرة الثالثة : مبادئ و عمليات إدارة المعرفة.
- المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات إدارة المعرفة.
- المحاضرة الخامسة: متطلبات إدارة المعرفة.
- المحاضرة السادسة: إدارة المعرفة و رأس المال الفكري.
- المحاضرة السابعة: علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة .
- المحاضرة الثامنة: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

## المحاضرة الأولى : مفاهيم حول المعرفة

عناصر المحاضرة:

تمهيد:

أولا : تعريف المعرفة

ثانيا : البيانات، المعلومات، المعرفة (هرم المعرفة) .

ثالثا : خصائص المعرفة

رابعا : أهمية المعرفة

خامسا: تصنيفات المعرفة

سادسا: حلزونية المعرفة لنوناكا Nonaka

**تمهيد:**

يتسم عالم الأعمال اليوم بالقدرة المتنامية للمؤسسات على استيعاب واستخدام المعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الاعتماد أكثر على المعرفة، من أجل البحث عن الجديد من المنتجات، الخدمات و أساليب التي تستخدمها لاستقطاب الكم الأكبر من العملاء.

**أولاً: مفهوم المعرفة :**

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف للمعرفة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، ويمكن الوقوف على بعض منها كما يلي:  
(القهيوي، 2013، صفحة 15)

عرّفها كل من **Endres و Bateman & Zeithaml** أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات.  
أما **Malhotra** عرّف المعرفة أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق ومن أنصار هذا الاتجاه نجد أيضا **(Davenport & Prusak)** و **(Reid)** و **(Vail)** و **(Stewart)**.  
وتتاول كل من **(Aaker & Day)** و **(Northeraft & neal)** مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد

أما Peter Drucker \* فعرف المعرفة بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

تناول Clark المعرفة على أنها قوة في مؤسسات اليوم، وهي المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة، كما اعتبر Howell المعرفة زاوية التفوق المعرفي الذي يعتبر الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تحتوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة. (الكبيسي، 2005، الصفحات 9-10) وهي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، وهي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية. (سعد غالب، 2002، صفحة 24)

ويشير Lang إلى أن عامل المعرفة هو عامل الإنتاج الأول في المنظمة وهو في حاجة إلى ما تقدمه المنظمة من عوامل الإنتاج الأخرى. إذا فالمعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى مثل العمل والمواد الأولية ورأس المال. (نجم، 2008، صفحة 451)

إذا فالمعرفة قد تعني المعلومة، الوعي، العلم، الخبرة، القدرة، المعرفة العلمية. وكلها معاني وتراكيب تجعل لها مكانة أساسية في المنظمة وهي التي يراهن عليها لتكوين الأفضلية التنافسية الدائمة، حيث قال Peter Drucker " المعرفة هي المورد الوحيد ذو المعنى في الوقت الحاضر ". (المعيوف، 2001، صفحة 77)

\* بيتر دراكر (Peter Drucker) : اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد بالنمسا سنة 1909م ، يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، تخصص في القانون، و أصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال و يلقب عالميا "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة"، أهم مؤلفاته : The practice of Management سنة 1954، و Landmarks of Tomorrow سنة 1959.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن سبب الاختلاف و التباين في وجهات النظر هو مجال الاختصاص و التوجهات الاقتصادية، فهناك اتجاهات ومداخل متعددة يتناول من خلالها الباحثون مفهوم المعرفة.

و يمكن أن نستنتج أن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، المعلومات، المفاهيم، الأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، ومن خلال امتلاكها واستثمارها تتحصل المؤسسات على رأس مال فكري وقيمة مضافة، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر للقوة، ومن ثم فإن التنافس للسيطرة عليها هو المسعى الأول بين المؤسسات.

### ثانيا : البيانات، المعلومات، المعرفة (هرم المعرفة) :

يشير كل من **Henderson** و **Harris** إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة، السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع. (Harris & Henderson, 1999) فقد ارتقى اهتمام مؤسسات الأعمال الحديثة بفعل التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال من تركيز الاهتمام على البيانات إلى المعلومات ومن المعلومات يرتقي الاهتمام إلى المعرفة و في ما يلي نتطرق لهرم المعرفة كما يلي: (سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 33)

#### 1. البيانات :

هي عبارة عن العبارات، الأرقام، الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذ ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات. فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى.

## 2. المعلومات :

المعلومات هي عبارة عن حقائق وبيانات منظمة، تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديدا أو فرصة معينة، فالمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات. (Christel & others, 1995, p. 57)

## 3. المعرفة :

هي حصيلة الامتزاج بين المعلومات، الخبرة، المدركات الحسية، والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط\* ويستقرئ\* منها. وعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة كامنة، والاستقراء لتوليد معرفة جديدة ينطلق منها. ومما سبق يمكننا القول أن المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري.

## 4. الذكاء :

عرف الذكاء على انه مجموعة من العمليات العقلية تتمثل في الإدراك، الذاكرة، التفكير المتشعب، التفكير المركز ثم التفكير التقييمي. وهو القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة فهو القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من معرفة احتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار. والشخص الذكي هو الذي يملك القدرة على التفكير وربط المسببات ببعضها، وبالمحصلة فإن عملية تحويل المعرفة هي استجابة مباشرة للخبير الكفاء في تطبيق المعرفة وجعلها معرفة واضحة.

## 5. التعلم :

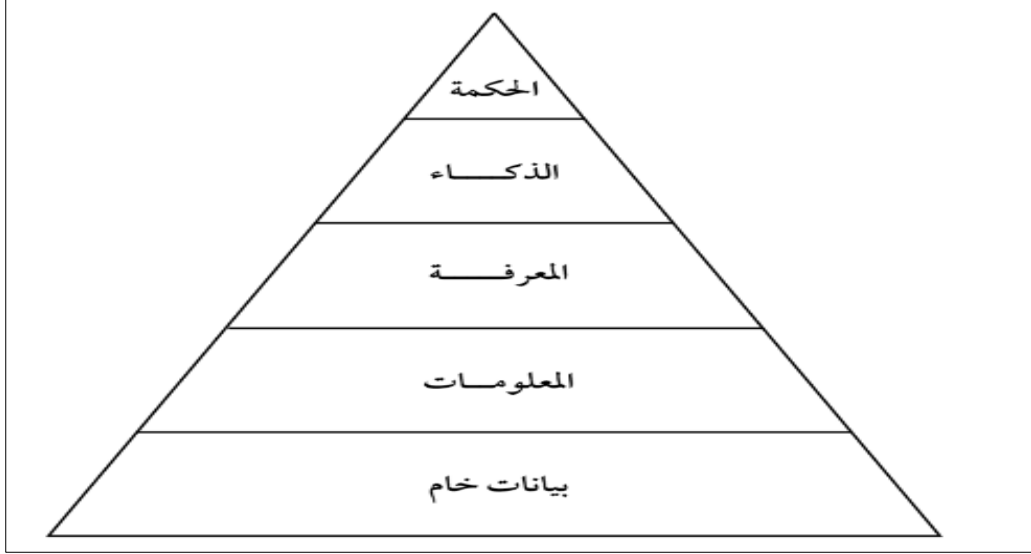
يعتبر التعليم أحد طرق نشر المعرفة في المنظمة فلا تكون حكراً على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى وإنما يحوّل المنظمة بأسرها إلى آلة تعلم مستمرة ومرنة في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات ولمختلف القدرات، ومن ضمن ما جاء في وثيقة إعلان

\* الاستنباط : تبيداً بالنظريّات التي تستنبط منها الفرضيّات ثمّ ينقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحّة هذه الفرضيّات.

\* الاستقراء : يعني ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات عنها بهدف التوصل إلى تعميماتٍ حولها.

المبادئ في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقدة بجنيف من 10 إلى 12 ديسمبر 2003، " إن التعليم والمعرفة والمعلومات والاتصالات هي بؤرة تقدم البشرية ورفاهيتها، وينبغي تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد". (بختي، 2004، صفحة 273).

الشكل رقم (01) : هرم المعرفة



المصدر: صلاح الكبسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص 27.

### ثالثا: خصائص المعرفة :

- المعرفة هي مورد حيوي من موارد المنظمة و تتميز بالعديد من الخصائص التي تؤثر على طريقة إدارتها و من خصائص المنظمة ما يلي:
- انسانية : أي أن المعرفة هي فعل انساني.
  - غير ملموسة
  - تتزايد بالمشاركة و متجددة
  - أنها تتقدم
  - تمتلك
  - تخزين
  - لا تفنى بالاستخدام

### رابعاً : أهمية المعرفة: (حريم، 2006، صفحة 360)

يعتبر Peter Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وإن مؤسسات التصنيع والخدمات ستقوم على المعرفة في المستقبل. وسوف تتطور مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة، كما أننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة"، فالمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة. وإن ميزة المعرفة يمكن استمرارها لأنها تعطي عائدات ومزايا متزايدة. بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستعمال، إذا هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي منظمة ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية: (السلي، 2002، صفحة 187)

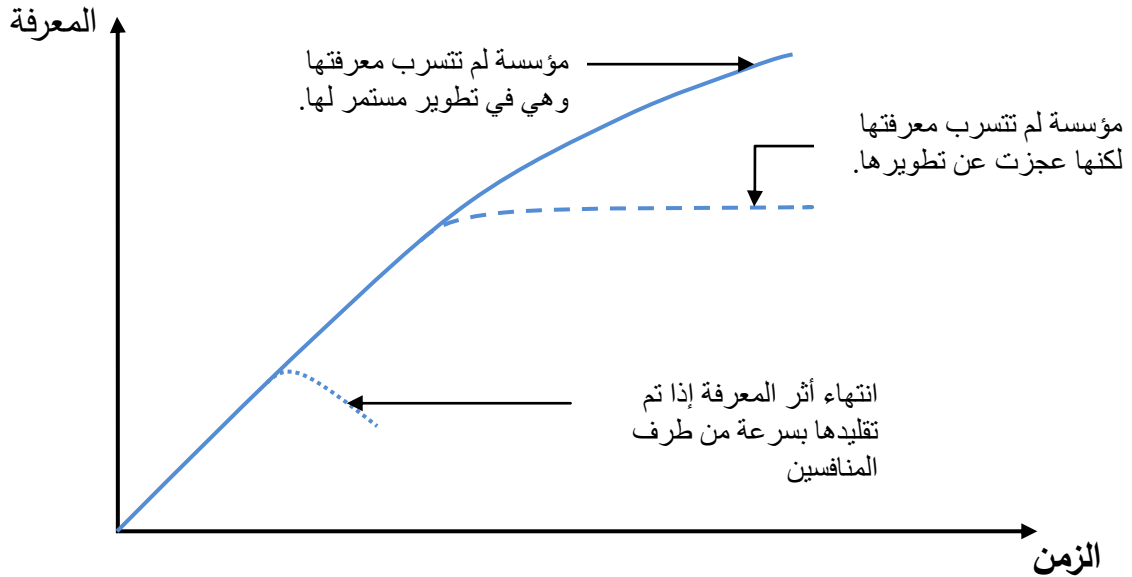
- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم.
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة، ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمال النجاح أو الفشل فيه.
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلياً على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها بجودة

وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم المنافسين وتطلعات العملاء.

• وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، ويصبح توفر المعرفة لتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المؤسسات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات
- من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التصميم
- والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب. والشكل التالي يوضح أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة:

### الشكل رقم (02): أهمية المعرفة في المنظمة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق .

من خلال الشكل السابق ، إن المعرفة هي الأساس للتميز مادمت المنظمة محافظة على سرية معرفتها و تطويرها باستمرار ، و سوف ينتهي أثرها إذا تم تسريبها وتقليدها من طرف المنافسين ، أما إذا حافظت المنظمة على سرية معرفتها ولكن لم تقم بتطويرها ، فسوف تتقدم هذه المعرفة وتفقد هذه المنظمة تميزها ، لتفوق المنافسين المطورين باستمرار لمعرفتهم.

### خامسا : تصنيفات المعرفة :

تختلف أصناف المعرفة تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين، فهناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة كما يلي:

#### 1. تصنيف ميشال بولوني M.Polany : (نجم، 2008، صفحة 42)

في المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولوني M.Polany في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة ضمنية عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " "We can Know more than we can tell"، ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان I.Nonaka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التميز في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما كما يلي : (سملاي، 2004، صفحة 154)

#### أ. المعرفة الصريحة :

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المنظمة، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات..الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها I.Nonaka هي البيانات الرسمية، النظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير

المرتكزة على تصور المنظمة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

### ب. المعرفة الضمنية :

هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة ، ويشير دافت (daft) إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية، أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين، لذلك فإن قدرة المنظمة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع مؤسسات، وهي دليل واضح على نجاحها. ومما يؤسف له حقا أن الكثير من المعرفة الضمنية تخسر المؤسسات لعدة أسباب منها تقاعد الموظف، النقل، الاندماج أو تقليص حجم النشاط.

### 2. تصنيف M.H.Zack : (ربحي، 2008، صفحة 83)

#### أ. المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من اجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

#### ب. المعرفة المتقدمة :

هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها

تختلف عن المنافسين في تركيزها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية على الأقل.

### ج. المعرفة الابتكارية :

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

### 3. تصنيف المعرفة حسب مصدرها :

كما يمكن تصنيف المعرفة أيضاً حسب مصدرها كما يلي : (السلمي، 2002، صفحة 186)

#### أ. المعرفة الذاتية:

هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهد الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة وتجاربه المتنوعة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد لنفسه من رغبات، دوافع، أهداف، اتجاهات، قرارات، اختيارات وغير ذلك من نتاج عقله مع ما يحيط به.

#### ب. المعرفة الخارجية:

هي المعرفة يستمدّها الفرد أو المنظمة من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة بهذه المعرفة تمثل النسبة الأكبر من التدفق المعرفي حيث ساهمت التقنيات الحديثة للاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية.

أما هيثم حجازي فأشار أنه يمكن الحصول على المعرفة الخارجية من خلال الإقتراء بالمؤسسات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبرات، متابعة الصحف، المجالات، الموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، جمع المعلومات والبيانات من

الزبائن، المنافسين، والموردين، التعاون مع المؤسسات الأخرى، إنشاء التحالفات وغير ذلك من المصادر الأخرى. (حجازي، 2005، صفحة 63)

ويوضح الجدول الموالي الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة :

### جدول رقم (01) التصنيفات المختلفة للمعرفة

المؤلفين	تصنيفات المعرفة
REIX1995 , KOGUT & ZANDER 1995 , FAIRLOUGH 1982	تنظيمية وفردية
Polanyi 1962, Nonaka & Takeuchi 1993, tsar buck 1992, teece 1977	ضمنية وصريحة
Reix 1995, Kogut & Zander 1992	عملية ومتضمنة
Sackman 1991, 1992	ضمنية، صريحة وثقافية
Spender 1996	واعية، آلية متناقضة ومشتركة
Demsetz 1988, Grant 1996	خاصة وعامة
Matusik & Hill 1998	عمومية وخاصة هيكلية وتركيبية
Buckley & Carter 1998	تجميعية، ناتجة، ومعقدة
Zack 1999	أساسية، متقدمة ومبتكرة.

المصدر : M.Bayad ; S.Francis Simen. **Le management des connaissances : état des lieux et perspectives.** XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Juin 2004

إن هذه التصنيفات رغم ما يظهر من تنوع فيها، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة، والضمنية المبنية، ولا يمكن استيعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة، هو هل أن الجوهر في معرفتها هي البرمجة أي ما تمتلكه من المعرفة الصريحة، أو المعرفة المخزنة في المورد البشري أي المعرفة الضمنية.

## سادسا: حلزونية المعرفة لنوناكا Nonaka:

تعتبر المعرفة في المنظمة عن التفاعل الايجابي بين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة. ويعني ذلك أن للمعرفة اثر جوهري في استيعاب حركية البيئة وما تقدمه من فرص وتهديدات والوصول إلى اتخاذ قرارات تنظيمية في ضوء ما تملكه المنظمة من نقاط قوة ونقاط ضعف، وحاول نوناكا اكاكيرو I. Nonaka سنة 1991 التقاط مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة لدى "بولوني Polanyi" وتوظيفها في نموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربعة عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي أو تقود إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة، إذا تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاثة مستويات أساسية هي مستوى الأفراد، المجموعات، والمنظمة ، كما هو موضح في الشكل رقم (03) مصفوفة (2×2) التي تمثل نموذج "SECI" لتكوين المعرفة، فهناك أربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة وهي كما يلي : (سعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، 2007، صفحة 94)

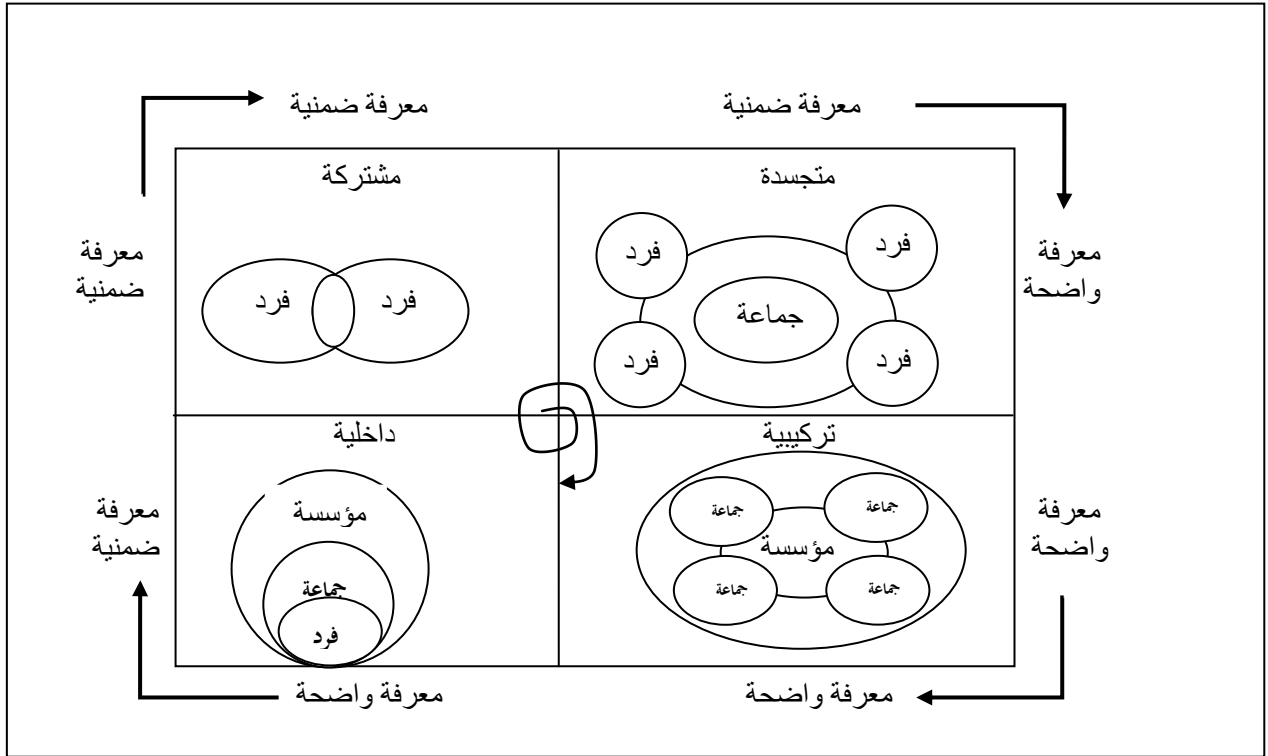
### 1. التفاعل الإجتماعي Socialization:

وتتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المنظمة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية، كما تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطرق مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ، التلقين، التدريب، والتعليم الموجه.

## 2. المجسدة أو الإظهار Externalization :

أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.

## الشكل رقم (03): نموذج SECI لتكوين المعرفة I.Nonaka



Nonaka I. and Konno N, **The Concept of "Ba": Building Foundation For Knowledge Creation**, California Management Review, Vol.(40), No.(3), Spring 1998, p 41.

## 3. التركيبية أو التجميعية Combination :

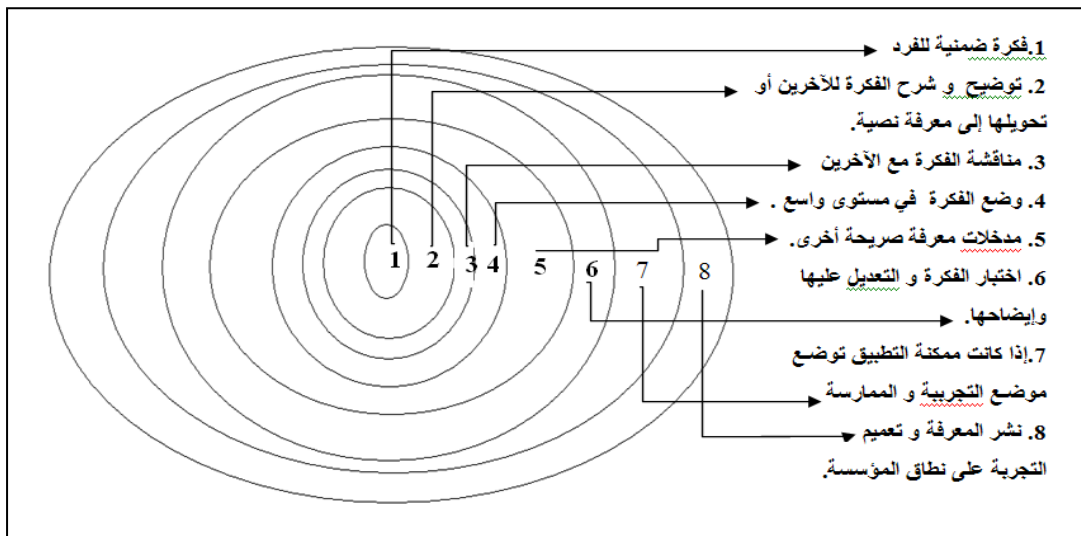
وهي التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن الوصول إليها كلما كان ذلك ممكنا.

## 4. الداخلية أو الاكتساب Internalization :

والتي تعني التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.

أي أن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للمعرفة التنظيمية في تحولاتها وتجلياتها النوعية الأربعة تبدأ أولاً من محور الفرد ثم تبدأ بالتدفق في حركة تصاعدية إلى فرق العمل، وفي الوقت ذاته يتبادل الأفراد معارفهم مع الآخرين، (الكبيسي، 2005، صفحة 70) وكما هو موضح في الشكل رقم (04) الذي يشير إلى التدفق الحلزوني للمعرفة في المنظمة.

#### الشكل رقم (04) : الحركة الحلزونية للمعرفة.

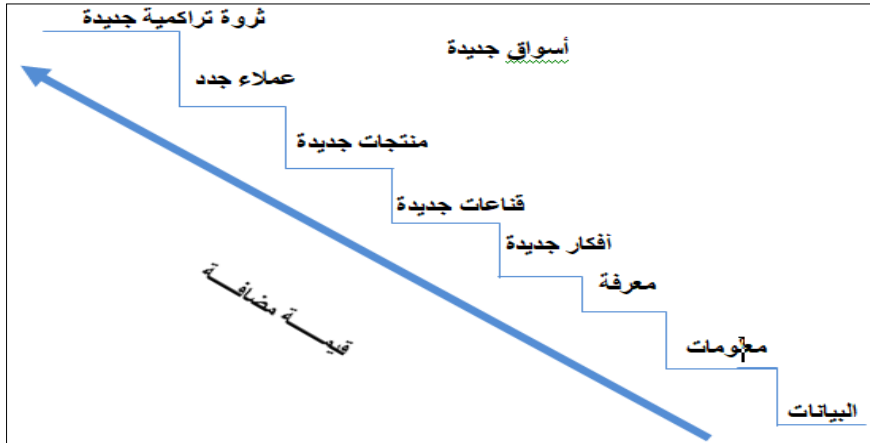


المصدر : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 98، بتصرف.

إذا نظرنا بتمعن إلى الشكل لوجدنا أن عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولاً من الكينونة الأساسية للمنظمة ( الفرد صاحب المعرفة)، وما يملكه العاملين من معرفة مكتنزة في عقولهم وذاكرتهم، ثم يتم تبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل، ثم يأتي استدعاء العقل الجماعي للمنظمة على مستوى المجموعة وفريق العمل وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة إلى أن يتم إيضاح المفاهيم الجديدة واختبارها وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المنظمة، وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذلك القول أن المعرفة المولدة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية قد أصبحت معرفة مضافة إلى المنظمة وإلى ذاكرتها التنظيمية (سعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، 2007، صفحة 99).

ومما سبق نستنتج أن المعرفة أصبحت سلعة تطلب لذاتها، وفي الوقت ذاته أحد عوامل الإنتاج المستخدمة في إحداث وتوليد القيمة الاقتصادية، ولعل إسهام المعرفة في التنمية هو الذي جعل الدول المتقدمة تبني اقتصادها الجديد عليها وهو ما يوضحه الشكل رقم (05) :

### الشكل رقم (05) : مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة



المصدر : محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 48، بتصرف.

وفقا لهذا الشكل فإن مولدات القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة، مولدات متعددة المراحل وفي كل مرحلة يتم إيجاد وتوليد قيمة مضافة، وبتتابع المراحل تتراكم هذه القيمة وتزداد. وبما أن المعرفة تتصف بأنها لا نهائية، متنوعة، ممتدة الاتجاهات، ومتعددة الجوانب، ومتجددة بشكل مستمر، فهي تحتاج إلى مدير عال الكفاءة، فائق القدرة، له من المواهب الإدارية ومن الطاقات الإبداعية الكثير، وله من الملكات ما يمكنه من اتخاذ قرارات في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

## المحاضرة الثانية : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

عناصر المحاضرة:

تمهيد

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

ثانياً: أسباب تطور إدارة المعرفة أهمية المعرفة

ثالثاً : تعريف إدارة المعرفة

رابعاً : مناهج إدارة المعرفة

خامساً: التمييز بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة

سادساً : أهمية إدارة المعرفة

سابعاً : أهداف إدارة المعرفة

**تمهيد:**

يعتمد الرهان اليوم على محاولة استغلال المعرفة المتاحة أحسن استغلال من جهة، وتوليد المعرفة الجديدة ونشرها من جهة أخرى، وقد برزت في هذا المجال تطبيقات وممارسات تخدم تلك المصلحة ممثلة في إدارة المعرفة، تلك الآلية التي ظهرت في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث حظي باهتمام كبر ضمن أدبيات الإدارة الحديثة من خلال المؤتمرات والكتابات والندوات التي عالجتها هذا المصطلح نظرياً وتطبيقياً، كما أجمع الباحثين على أهمية المعرفة كمورد للمنظمة في الحصول على التميز؛ وباعتبارها كذلك فلا بد من إدارتها ومحاولة فهم الإطار المفاهيمي لها.

**أولاً: نشأة إدارة المعرفة:**

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص Peter Drucker و Paul Strassmann في الولايات المتحدة الأمريكية، اللذين أكدا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية، كما درس كل من كريس أرجيريس، وكريستوفر بارتليت، وليونارد دوروثي وغيرهم - في مدرسة هارفارد للأعمال - الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

فالمشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود من خلال العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، لكن على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، وقد ساهمت الأزمة النفطية التي عرفها العالم، خلال السبعينيات في إبراز أهمية إدارة المعرفة والانتباه إلى إستراتيجية هذه العملية، " حيث اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد هائل من العمال نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عن هذه الأزمة، ولقد أدى هذا التقليل المعتبر للأفراد إلى ضياع الكثير من قدرات المؤسسات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد... ". (حيرش، 2003، صفحة 10)

وبذلك بدأ الاهتمام بكيفية البحث عن الطرق التي من شأنها أن تضمن للمنظمة عدم زوال المعارف بزوال الأفراد الحاملين لها.

كما أن الحداثة في موضوع إدارة المعرفة لم يأخذ مداه إلا بعد أن تم وضع المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ بيتر دراكر إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

كما تعتبر شركة " Hewlett Packard " الأمريكية من أولى المؤسسات المطبقة لإدارة المعرفة عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية المسماة (Managing Knowledge For the Computer dealer channel) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرين بإدارة المعرفة حتى أن " وول ستريت" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بداية الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.

أما من وجهة نظر " Stomquist & Samoff " فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المؤسسات المعرفية إلا أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية. (الكبيسي، 2005، صفحة 33)

## ثانياً: أسباب تطور إدارة المعرفة:

أشار سيفين جيج "S.Gigg" أن التطور السريع لإدارة المعرفة في التسعينات يرتبط ببعض العوامل هي: (نجم، 2008، الصفحات 458-459)

- إن الثروة تولد من المعرفة والأصول غير الملموسة، فمثلاً إن مايكروسوفت عام 1996 قيمت أن 94 ٪ من قيمتها السوقية بما يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة.

- الاهتمام أكثر بالأفراد الذين توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائزين بسبب تحجيم المنظمة، وتمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم.

- في البيئة سريعة التغير التي تتطلب التعلم المستمر، تزداد الحاجة إلى إنشاء، استيعاب، وتمثل المعرفة والمهارات والسلوكيات الجديدة.

- التوجه نحو الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية إذ يعتبر أساس التميز، وأن أساس الابتكار هو المعرفة، ولمواجهة هذه المخاطرة لابد من تطوير إدارة المعرفة من أجل الابتكار.
- الاعتماد على المصادر الخارجية للمعرفة والحاجة إلى الوصول إليها واستيعابها يمثل حاجة أساسية تلبيها إدارة المعرفة.

- استفحال دور تكنولوجيا المعلومات، وانتشار تطبيقات المعلوماتية، وتقدم وتعدد طرق الاتصال المستخدمة والتي تبقى جزءاً رئيسياً مدعماً لإدارة المعرفة.

ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة استطاعت خلال بضع السنوات المنصرمة أن تصبح مقبولة بشكل واسع. كما تزايد الاهتمام بها من قبل العديد من أفراد المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة (وفئة المؤسسات هذه تضم في الواقع معظم مؤسسات المجتمعات المتقدمة، والعديد من مؤسسات المجتمعات النامية).

### ثالثا : تعريف إدارة المعرفة :

تعددت تعريف إدارة المعرفة ضمن عدة سياقات، نذكر من بينها:

\* تعريف **Wiig** لإدارة المعرفة : هي تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري من عمليات وقدرات وإمكانات شخصية وتنظيمية 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 والحواشيب والشبكات... الخ.

• كما يعرفها **Laurent** بأنها المقاربة الإستراتيجية الأكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمنظمة. (Laurent, 2005, p. 03)

• أما تعريف **Newman** لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

• ويعرف **Hackett** إدارة المعرفة بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين. (ربحي، 2008، صفحة 136)

• أما **الكبيسي** عرفها بالمصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الكبيسي، 2005، صفحة 42)

• بينما يرى **Pervaiz** أن إدارة المعرفة مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإن من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة المعرفة. (حجازي، 2005)

وبطبيعة الحال يوجد إدراك بأن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات

التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

وفق هذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، التشارك وتطبيق كافة أنواع المعرفة، بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمنظمة، فهي معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق التميز، وعليه يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة: (سملالي، 2004، صفحة 175)

- لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
- تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمنظمة معينة.
- تعد نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المنظمة.

## رابعاً : مناهج إدارة المعرفة :

تبعاً للتعريف السابقة يمكن تحديد المناهج الرئيسية التي تبين اتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة ودراستها كما يلي :

**1. المنهج الوثائقي :** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق أو ترميزها إلكترونياً ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها. ونرى قصور هذا المفهوم عن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، لكونه لا يغطي سوى جانب واحد، وهو المعرفة الظاهرة.

**2. المنهج التقني:** هذا المنهج قائم على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات و النمذجة القياسية للمعرفة، إذ يستبدل قياسية العصر الصناعي بقياسية عصر المعلومات وتكنولوجيتها، والوثيقة الورقية بالوثيقة الالكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي. وما يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يهتم بالمعرفة الضمنية مع أنها الأهم بالنسبة للمنظمة ولا ينبغي أن تكون التكنولوجيا إلا وسيلة تساهم في تطوير المعرفة بما فيها الضمنية وتسهيل نشرها، خزنها وتطبيقها.

**3. المنهج الاجتماعي:** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، وتوفيرها وسائل محددة، تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم، إلا أن هذا المفهوم لم يعتبر للوثائق ولا للتقنية دور في إدارة معرفة.

**4. منهج القيمة المضافة:** اعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، كذلك بوصفها تطورا فكريا قد انتقلت بنا من الفكرة الشائعة لقيود سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة وعلى هذا الأساس بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.

5. **المنهج المالي:** وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله ذو قيمة.

6. **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتجة للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة كيف، فضلاً عن الدور الساند لتكنولوجيا المعلومات.

7. **منهج العملية:** وفق هذا المنهج هي عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

### خامساً: التمييز بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة :

نلاحظ أن هناك من يستخدم مفهوم ومصطلح إدارة المعرفة للدلالة على نظم إدارة المعرفة بينما يستخدم مصطلح نظم إدارة المعرفة في سياق الحديث عن مفهوم ووظائف إدارة المعرفة مما يدل على وجود نوع من التداخل في مضمون كل من المصطلحين، فإدارة المعرفة هو "اسم الدلالة الشامل لكل روافد المعرفة، التكنولوجيا، نظريات التعلم، الإدراك والذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة"، أما نظم إدارة المعرفة فتعتبر بعداً أساسياً من أبعاد إدارة المعرفة ووجهها مهما من الأوجه المرئية (الملموسة) لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في أنشطة الأعمال المختلفة، هذا لا يعني أن نظم إدارة المعرفة لا تعد أكثر من كونها "النظم المصممة تكنولوجيا والمبنية على قواعد المعرفة والتي تستخدم لأساليب حديثة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعيه إلكترونية ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة، إذا توفرت نظم قواعد المعرفة والوسائل التفاعلية التحوارية بين النظام والمستخدم، بهدف نشر أو تكوين معرفة

جديدة مهياة للتطبيق في المنظمة، وتشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا وتوزيعا ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية بهذه المعرفة داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية.

وتمثل نظم إدارة المعرفة أرقى أنماط نظم المعلومات المحسوبة وأكثر فئاتها اندماجًا مع تقنيات الذكاء الصناعي والتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، بل إن من الصحيح تصور نظم إدارة المعرفة باعتبارها أنضج مرحلة في ازدهار تكنولوجيا المعلومات، ولهذا يلاحظ أن نظم إدارة المعرفة قد تطورت في دورات حياتها وقد تنوعت تطبيقاتها وظهرت منها أجيال جديدة وأنماط وأنواع مختلفة، فمن بين نظم إدارة المعرفة نذكر على سبيل المثال الذكاء الصناعي والذي يضم النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، إلى جانب تكنولوجيا الشبكات وبالأخص تكنولوجيا الإنترنت، الأنترانت، الإكسترانت....إلخ. (سعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، 2007، صفحة 43)

### سادسا : أهمية إدارة المعرفة :

يعتبر الإيقاع السريع للحياة وما نتج عنه من عوامل كثيرة، أدت إلى تعزيز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية المنظمة، ويقف في طليعة هذه العوامل ظاهرة العولمة وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة العالمية، تغير وجه المنافسة، وأعداد المنافسين، تشابك قنوات التوزيع، سرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين، سرعة انتقال المعلومات، زيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج، ولعل هذه الأسباب تفسر الموارد الضخمة التي أخذت تستثمرها المؤسسات في مشروعات إدارة المعرفة، فحسب تقديرات مجموعة جارتنير (G.Gartner) وهي شركة للبحوث والاستشارات التكنولوجية، فإن 05 بلايين دولار أنفقت على مشروعات إدارة المعرفة عام 2000، حيث تسعى وراء أن تكون دورة منتجاتها (سلع أو خدمات) أسرع من دورة إدارة المعرفة، مما يستدعي منها : (نجم، الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجيات و الوظائف والمشكلات، 2004، صفحة 401)

- التأكد المتزايد على إعطاء الأولوية للمستفيد أو العميل، والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة له.
- التنبه للمنافسة من المؤسسات المثلثة والتي تعمل على اقتناص الموقع السوقي منها.
- تخفيض أوقات الدورة الإنتاجية (للخدمة أو السلعة) وتقصير الوقت المستغرق في تطور المنتج.
- الحاجة الملحة للتكيف التنظيمي مع القواعد وفرضيات العمل المتغيرة.
- مسايرة الاتجاه العام نحو تقليص أعداد الأصول المستخدمة في إنتاج الخدمة أو السلعة، لتوفير النفقات.
- القدرة على تغيير الاتجاهات الإستراتيجية، مع نقل المعرفة الضمنية بين العاملين حتى لا تضطر المنظمة لخسارتها بأي شكل من الأشكال سواء الإحالة عن التقاعد، الاستقالة، الوفاة... الخ.

### سابعا : أهداف إدارة المعرفة :

- استناداً إلى أهمية إدارة المعرفة فإن الأهداف التي تحققها تتلخص في: (الكبيسي، 2005، صفحة 44)
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - تنمية رأس المال الفكري لمواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
  - تعمل على تجميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للاضطراب، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملية، وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

## المحاضرة الثالثة : مبادئ و عمليات إدارة المعرفة

عناصر المحاضرة:

تمهيد

أولا : مبادئ إدارة المعرفة

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة

ثالثا : نماذج إدارة المعرفة

رابعا : القوى المؤثرة في إدارة المعرفة

خامسا : مقاربات إدارة المعرفة

**تمهيد :**

إن الاتفاق على كون المعرفة موضوعاً للإدارة، يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، وبالتالي فإن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها. وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرهما الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. وقبل أن نتطرق لعمليات إدارة المعرفة نتطرق لمبادئها.

**أولاً : مبادئ إدارة المعرفة :**

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ من أهمها : (الزيادات، 2008، صفحة 62)

**1. تكلفة إدارة المعرفة:**

إذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة، على سبيل المثال كم سيكلف المنظمة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية احتياجات عملائها والرد على استفساراتهم بسرعة وفوراً أو أن تتخذ قرارات ضعيفة مبنية على معرفة خاطئة. لذا فالمنظمة تتحمل تكاليف إدارة المعرفة من أجل :

- تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.
- إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها.
- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة.
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.
- تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

## 2. تكنولوجيا إدارة المعرفة الفعالة:

إن المؤسسات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادرات بشرية مدربة، فهناك مقولة نجدها باستمرار في رؤية ورسالة المنظمة هي " العاملون لدينا هم أهم الأصول التي نمتلكها " فإذا كانت المنظمة تدرك فعلا أهمية العاملين وإن كان المطلوب الإبداع والابتكار وتطوير منتجاتها، وأن تعمل أسرع وتستخدم تكنولوجيا المعلومات بمهارة فلا سبيل أمامها إلا أن تحتفظ وبشدة على أهم أصل فعلا تمتلكه.

وبالموازاة مع هذا الأصل المهم هناك أيضا تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من أقوى الميزات التنافسية للمؤسسات فهي تمكنها من إدارة أعمالها ومشروعاتها طوال الأربع والعشرين ساعة يوميا. إذا فنجاح المنظمة مرتبط بشقين أساسيين، الشق الأول مرتبط بالعنصر البشري وهو عامل التنفيذ وحسن التطبيق، أما الشق الثاني هو الشق التكنولوجي الذي يعتمد على العقول البشرية المتميزة، فالمؤسسات تعتمد دائما على الأشخاص ذوي خبرة من أجل الاستفادة منهم في إنجاز العمليات المختلفة التي تستدعي وجود خبير مختص في الميدان كله، لكن قد يكون اللجوء إلى الخبرات الخارجية غير مرغوب فيه من قبل بعض المؤسسات، إذ زيادة على كونه مكلفا جدا فهو حسب اعتقادهم بمثابة نوع من تسريب للأسرار، لذلك كان التفكير في إيجاد خبير دائم بالمنظمة هو الحل، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، فإن البشر هم الأداة الأنسب لذلك. ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة، وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل أحدهما الآخر.

## 3. مدراء إدارة المعرفة :

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمنظمة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمنظمة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها. وهناك العديد من مؤسسات الخدمات والتي تؤدي دوراً حيوياً في إدارة المعرفة ولديها مسئولين على مستوى عالي لذلك مثل " Edvinsson " منظمة "Skandia" لخدمات التأمين والمالية حيث كان أول من أشتغل بمنصب مدير رأس المال الفكري في إدارة المعرفة التنظيمية، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن يكون هدف منظمة كهذه هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين. (Thomas, 1999, p. 4)

## 4. استقطاب المعرفة :

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيهاً بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المؤسسات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها. ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

وقد بدأت بعض المؤسسات بالفعل بمساعدة مدرائها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة، وعلى سبيل المثال قامت "جين ليندر" مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالمنظمة وفق خطة أطلق عليها "ألعاب الحرب". حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار كمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء، وحققت هذه التدريبات التسويقية نجاحاً كبيراً.

## 5. تطوير عمليات معالجة المعرفة :

من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، فالمعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

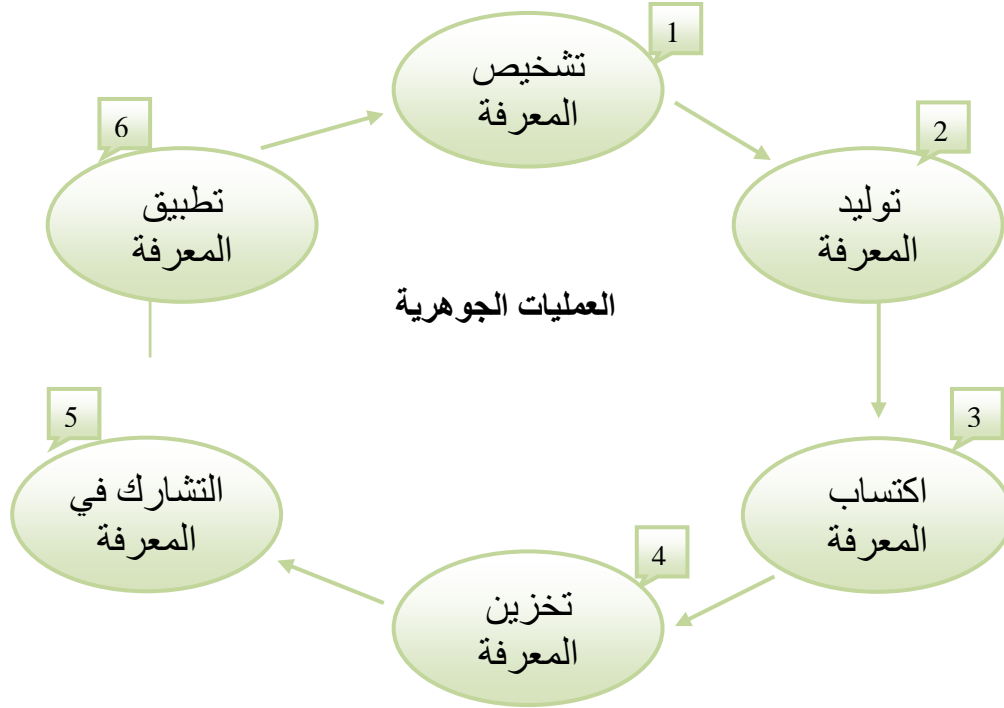
## 6. لا محدودية إدارة المعرفة :

إن حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، وقيل في ذلك أن الانتباه هو عملة عصر المعلومات، وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبداً، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة منظماتهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقاً معرفة الوقت الذي ستم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة ؛ فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كذلك فإن المؤسسات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة، هذا التغير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من المؤسسات ألا تأخذ وقتاً كبيراً في رسم أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون منه من ذلك، ربما تكون تلك البيئة قد اختفت، إضافة إلى أنه يجب أن يكون التوصيف لبيئات المعرفة سريعاً وعاصفاً وشاملاً بما تسمح به الحاجة لاستخدامها. (الزيادات، 2008، صفحة 65)

## ثانيا : عمليات إدارة المعرفة :

هي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار. وقد اختلف الباحثون والمنظرون في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة تم تطبيق المعرفة. كما أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وتلك العمليات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، لذا اتجه جميع الباحثين إلى رسم مخطط على شكل دائرة كما هو مبين في الشكل رقم (06). وإن معظم الباحثين أشاروا للعمليات المبينة في الشكل كونها الأشمل من بين النماذج، لا سيما أن عمليات المعرفة تتم على ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (06) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 91.

### 1. تشخيص المعرفة :

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. و هي أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. (الكبيسي، 2005، الصفحات 63-64)

## 2. توليد المعرفة :

أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، اكتساب أو استحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة والتي تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق التميز للمنظمة. وقد أشار كل من I.Nonaka و Tackeuchi و في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية. ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد. وإن نوع المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن تكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة. ويشير كل من "نوناكا و تاكوشي" إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد. وعليه، فإن عملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وتم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، أو مجتمع الممارسة. (حجازي، 2005، صفحة 81) كما أكد كل من نوناكا و تاكوشي أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين هما:

**الأولى :** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

**الثانية :** تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وتتبلور هذه العمليات في :

- تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرصة للتفاعل بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال لتسير تدفق وتبادل المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عمليات تخزين المعرفة الناشئة عن عمليات التحوّل والتبادل المعرفي وتكوين رصيد يمكن استرجاعه فضلاً عن إمكانية تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة بحيث يتم إدماجها في عمليات المنظمة وبذلك يحدث تأثيرها.

- تشجيع الاستخدام الفعلي للمعرفة التنظيمية واتخاذها معياراً للتوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز.

وتكتسب آليات تبادل المعرفة أهمية خاصة ومن مظاهر ذلك:

- أن الاجتماعات تتحول إلى مكان فعلي لإنجاز العمل.
- أن مبادرات نشر المعرفة و تبادلها داخل المنظمة تكثر، ومن ذلك إنشاء شبكات لتبادل الخبرات المتخصصة وأفضل الممارسات.
- أن سلطة الخبراء داخل المنظمة تصبح مرتبطة ليس فقط بكم معارفهم الفردية، ولكن أيضا بقدراتهم على الاستفادة من مجمل المعارف المتوفرة لدى زملائهم.

وعلى الرغم من أن إدارة عمليات توليد المعرفة هي من أصعب المراحل إلا أنها تعد المحرك الأساسي لتقدم ونمو المنظمة، فالمعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض توليد وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر " القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. وفي حالة ندرة الكفاءات القادرة على إنشاء الإبداع المعرفي، تستطيع المنظمة توظيف الخبرات المناسبة التي تريدها، أو التي لا تستطيع تنميتها داخليا، من خلال توظيف الخبراء والمستشارين لمساعدتها في تغطية فجوات المعرفة\* الداخلية.

\* فجوة المعرفة الداخلية : وتتمثل في الفجوة بين ما تعمله المنظمة وبين ما تستطيع عمله.

## 3. اكتساب المعرفة :

إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التوليد المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو وشبكة الانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى طرق اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين

منهم

والشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي. (ربحي، 2008، صفحة 196)

وبالنسبة لطرق اكتساب المعرفة الخارجية يجب على المنظمة : (داسي و.، 2006 /

2007، صفحة 54)

• الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين تتخصص في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي ويحقق هذا مصلحة مزدوجة، حيث تستفيد المنظمة بأخر التطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفاد من الخبرة بإعطاء فرصة التطبيق العملي لأبحاث العلماء والخبراء من خلال التعاون مع المنظمة.

- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة : فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها.
- مراكز الاستماع : وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.
- برامج البحث الذكية على الانترنت : وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة من وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب على المنظمة تحديد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتنائها من مصادرها الداخلية والخارجية.

#### 4. تخزين المعرفة :

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

#### 5. تشارك المعرفة :

إن عملية التشارك في المعرفة تعتبر مرحلة حاسمة من مراحل إدارة المعرفة داخل المنظمة لأنها خطوة مهمة نحو تحقيق توزيع وتقاسم المعرفة وبالتالي نشرها داخل المنظمة. حيث يبين Coakes أن عملية تشارك المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدمها والمستفيد منها في زمن قياسي وتكلفة معقولة.

ويوضح Alavi أن أحد أبرز أسباب التركيز على تشارك المعرفة هو أن عملية إنشاء المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل. كما أن عملية توزيع المعرفة تمكن من زيادتها بتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد لتنمو وتتعاظم معارفهم الضمنية. وإذا كان من السهل تشارك المعرفة الظاهرة فإن المؤسسات تصبوا إلى تشارك المعرفة الضمنية الموجودة في عقول أفرادها وخبراتهم، وهو ما يشكل الرهان الأكبر لإدارة المعرفة، وإن العديد من المؤسسات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من تشارك المعرفة، وتستخدم لذلك عدة وسائل وطرق.

وأشار Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمة إما بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، أما الشكل الرسمي فيعني أن تنتقل المعرفة عن قصد داخل المنظمة من خلال الاتصالات المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب الكتابية ما بين مذكرات وتقارير، نشرات دورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو باستخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا الشبكات الداخلية والخارجية، والشكل غير الرسمي يعني أن تنتقل المعرفة بغير قصد مثل التقاء أفراد المنظمة في أوقات الغداء ومنتديات الحوار والمحادثة الإلكترونية المفتوحة باستخدام الإكسترانت والإنترانت.

ولسد الفجوة بين الأطراف المتشاركة في المنظمة هناك ثلاث تقنيات لعملية تشارك المعرفة هي:

- **التوجه الانتقائي:** وبموجبها يختار مستقبل المعرفة بشكل انتقائي المعرفة التي تلائم مخزونه المعرفي الموجود لديه، ويتم النقل من قبل مجموعات، وعلى المستقبل استخدام المعارف المكتسبة، وذلك بهدف زيادة قاعدته المعرفية.
- **التكيف:** وهي تقنية تتطلب التزام أكثر من المستقبل، وغالبا المعرفة المكتسبة غير موجودة في مصادر المعرفة المتوفرة لديه سابقا، وعليه فإن على المستقبل أن يعدل ويغير في المعارف المخزنة لديه بما يتلاءم مع المعارف المكتسبة الجديدة، وتستخدم هذه التقنية من قبل مجموعات ذات كفاءة عالية ومتمكنة من الخبرات المكتسبة والمخزنة.
- **الاندماج:** ويحدث عندما لا تكون المعرفة الجديدة المكتسبة موجودة في المصادر الموجودة سابقا وغير مطبقة مباشرة في البيئة المحيطة، ويقوم بتطبيق هذه التقنية مجموعات خبيرة ذات معرفة وخبرة واسعتين في هذا المجال، وعلى المستقبل في هذه التقنية أن يمتلك معرفة ضمنية تساعده

في إدراك وتحديث المعارف، وأن يكون قادرا على التواصل واكتساب وامتصاص المعارف الصريحة والضمنية.

### 6. تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. كما أن تطبيق المعرفة هو الذي يُحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

و المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل. كذلك نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح لكنه خطوة إيجابية للتعلم. وأن القوة فيه تكمن في استخدامه.

وعادة تحتاج المعرفة التنظيمية إلى أن توظف في المنتجات والعمليات والخدمات، فالمنظمة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز. فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، حيث أن الحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها، مراحل ليست كافية والمهم هو استخدام هذه المعرفة إذ أن نجاح برنامج إدارة المعرفة في أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة المستغلة قياسا لما هو متوفر لديها فالمعرفة التي لا تنعكس على المستوى التنفيذي تصبح مجرد تكلفة زائدة. وإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، حيث أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وأن تستهدف تحقيق الغايات الواسعة التي تمكنها من النمو والتكيف، كما تسمح عملية تطبيق المعرفة بالتعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.

ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد نموذجا لذلك، ف نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد المؤسسات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

### ثالثا : نماذج إدارة المعرفة :

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنه يتم تذويت المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالا عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه. (حجازي، 2005، صفحة 37)

ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها : (ربحي، 2008، صفحة 217)

- **المرونة** : فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.
- **الشمولية** : لابد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية.
- **أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة** : وكذلك ضمان ديمومتها وإستمراريتها.
- **توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام** : وقد يكون فريق عمل متخصص.
- **الاتفاق والانسجام بين أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية**: كذا مع أنشطتها 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 توفر البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والمشاركة فيها.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات، ومن هذه النماذج :

**1. نموذج بارتون لإدارة المعرفة:**

يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، تكون على أربعة أشكال، وهي : (ربحي، 2008، صفحة 215)

●المعرفة قد تكون في شكل مادي، مثلما نجدها في منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع، فهي معرفة يمكن أن نراها لأنها ملموسة.

●المعرفة قد تكون أيضا مجسدة في الأنظمة الإدارية، مثلما تكون مجسدة في طرق التعليم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

●المعرفة قد تكون مجسدة في مهارات خارج المنظمة وتحاول استقطابها أو كامنة لدى عاملها، أي في المقدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

●أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعى الثقافة التنظيمية.

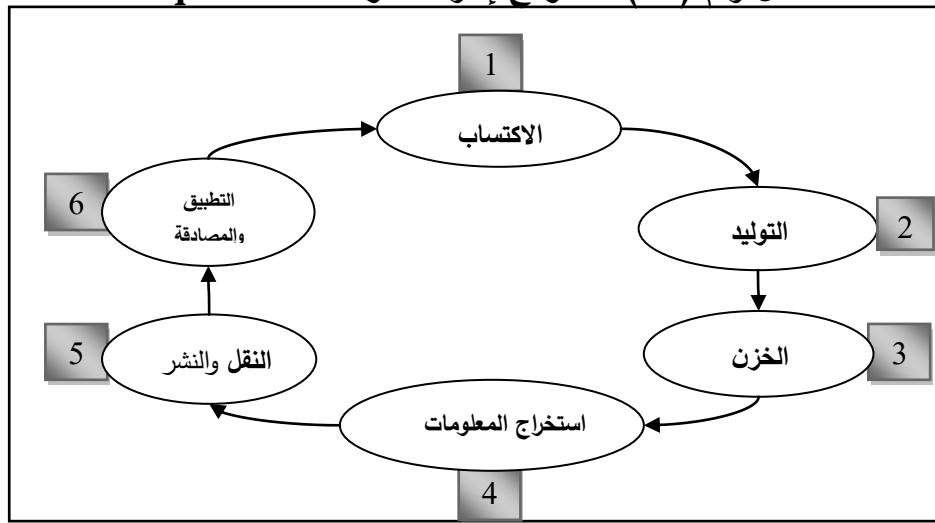
إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات، الخدمات، العمليات، التكنولوجيا، الأنظمة، الطرق، القواعد والروتينيات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم، أساليبهم، علاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل الحصول على المعرفة، حل المشكلات، التجريب، والابتكار، هدفا لتحقيق إدارة المعرفة بفعالية.

**2. نموذج Marquardt :**

اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

- الاكتساب.
- التوليد.
- الخزن .
- استخراج المعلومات وتحليلها .
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم (07) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquard.



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 38.

يوضح هذا النموذج، أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة<sup>أ</sup>، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

<sup>أ</sup> المنظمة المتعلمة : هي التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في التخصصات العلمية وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء.

## 3. نموذج Wiig :

ويقدم Wiig أنموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خلال أربعة أهداف رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (08) هي:

- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة :

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

- مرحلة اكتساب المعرفة :

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

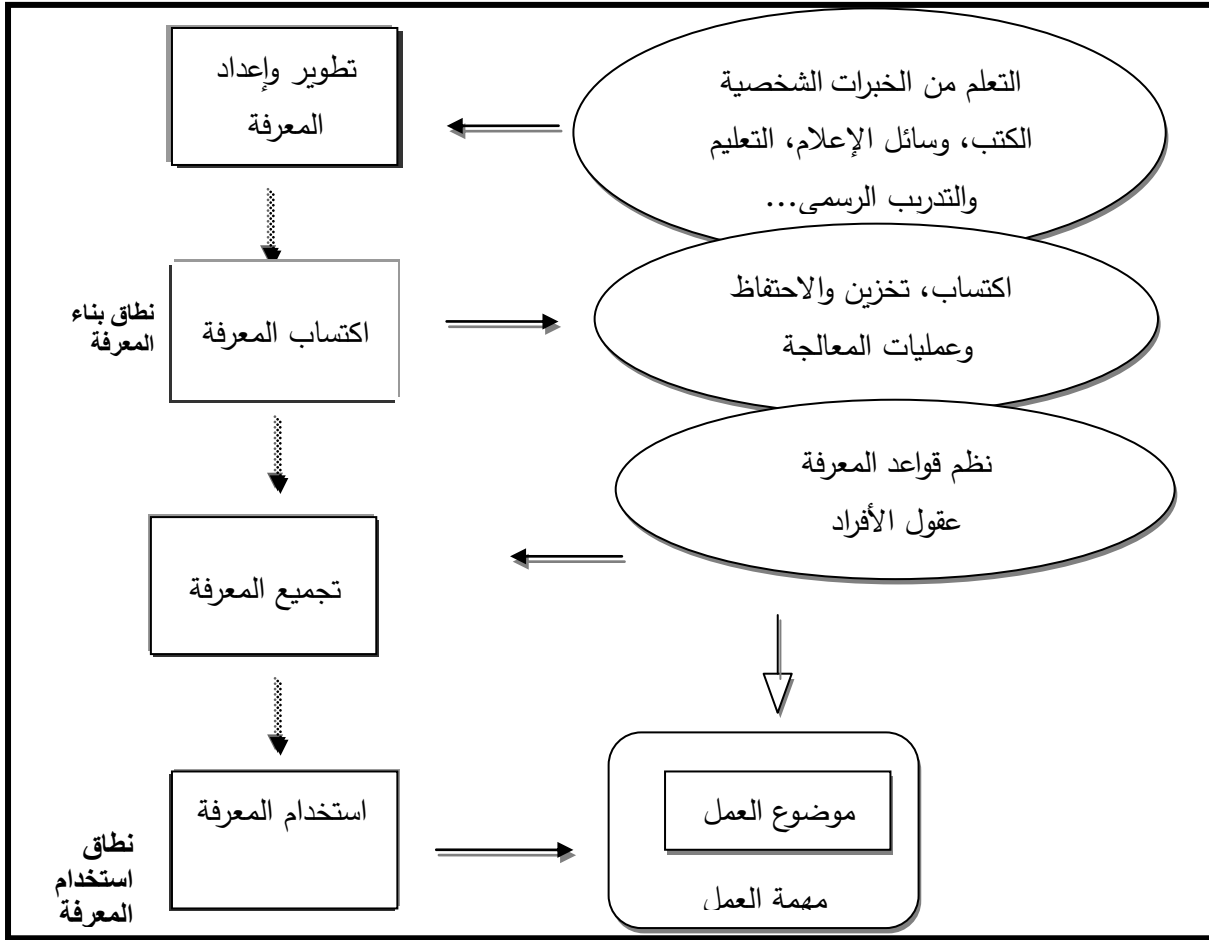
- مرحلة تجميع المعرفة :

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

- مرحلة استخدام المعرفة :

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

## الشكل ( 08 ) : نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 40.

في هذا النموذج تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة من خلال المراحل الأربعة السابقة، وتحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للتميز.

**4. نموذج Jason و Gupta:**

- يقدم كل من Jason و Gupta أنموذجا آخر لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.
- ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :
- **الحصاد:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد التميز.
  - **التنقية :** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، ورسالتها، وأهدافها.
  - **الترتيب :** بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتميئتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد التميز.
  - **النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة والعاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
  - **التطبيق :** إن تحقيق الهدف يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق التميز.

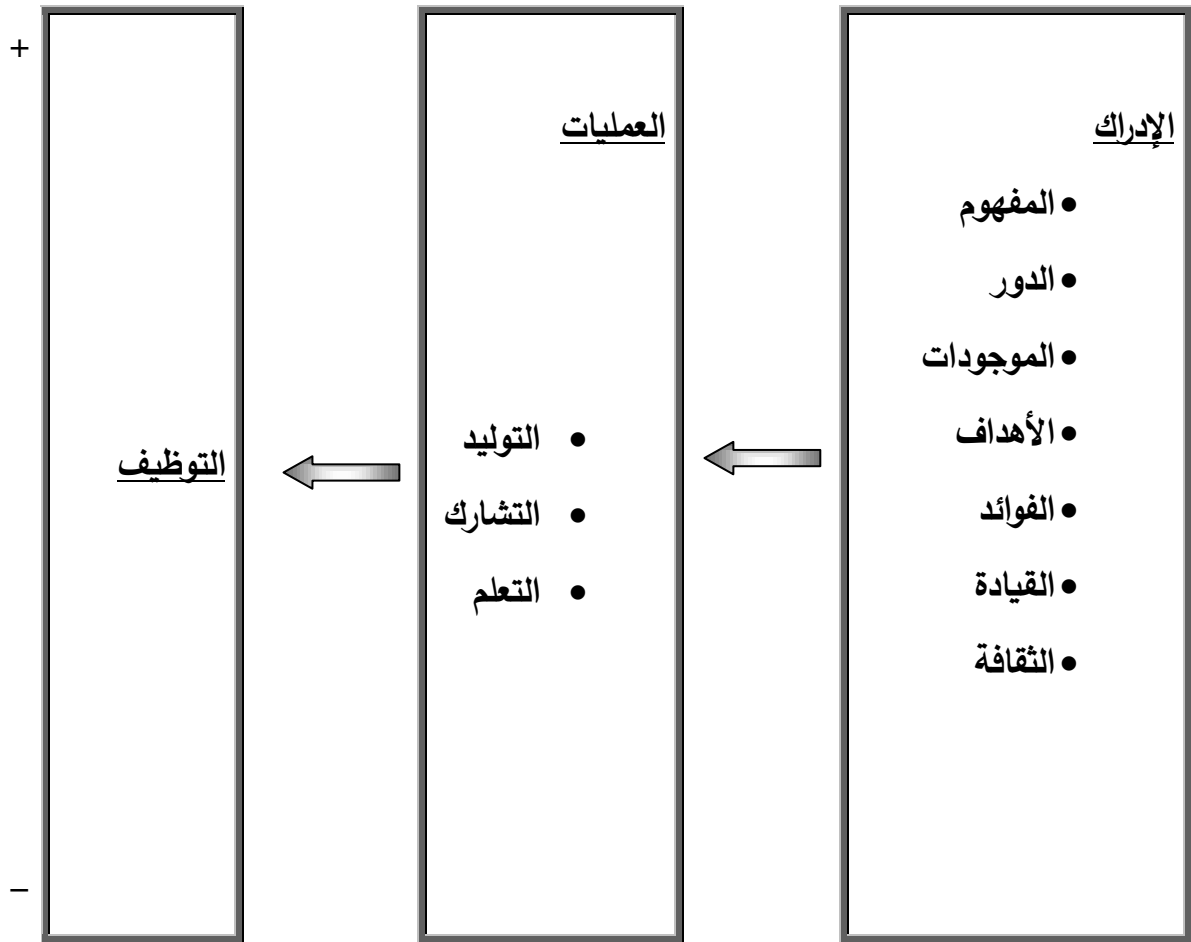
**5. نموذج حجازي:** (حجازي، 2005، الصفحات 42-43)

سعى حجازي إلى بناء نموذج، يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا أنموذج أثر إدراك المؤسسات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة المنظمة ( المتغيرات المستقلة ) في توظيف

المؤسسات إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا. كما أن الأنموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي ( المتغير الوسيط ) واثر ذلك في توظيف المؤسسات لإدارة المعرفة.

لقد قام الباحث بتشكيل متغيرات الدراسة من ثلاثة متغيرات أساسية : مستقلة ( الإدراك ) ووسيطه ( العمليات ) وتابعة ( التوظيف ) في ضوء ما اطلع عليه من الأدبيات والدراسات التي توافرت له، والمتعلقة بحقل إدارة المعرفة. كما أن الباحث اختار هذه المتغيرات وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية. فضلا عن ذلك كله، فان البيئة الأردنية، شأنها شأن أي بيئة أخرى، لها طبيعتها الخاصة كبيئة شرقية عربية. لذلك ارتأى الباحث اختبار المتغيرات المذكورة آنفا، ودراسة أثرها في توظيف المؤسسات الأردنية لإدارة المعرفة.

الشكل ( 09 ) : الأنموذج المقترح لتوظيف إدارة المعرفة:



المصدر : هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص

.43

وبعد أن قام الباحث باختبار الأنموذج المذكور، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ونتيجة لإجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد، اتضح من خلال الأنموذج أن كلا من التوليد والتشارك والتعلم، كل على حده، يؤثر في توظيف إدارة المعرفة. وعند اختبار أثر أبعاد إدراك إدارة المعرفة على عملية التوليد، تبين أن كلا من الموجودات، والأهداف، والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عمليتي التوليد والتشارك بالمعرفة، أما كلا من المفهوم، والدور، والفوائد، والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عمليتي التوليد والتشارك كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات والأهداف والثقافة.

وعند اختبار أثر أبعاد إدراك إدارة المعرفة على عملية التعلم، تبين أن كلا من الموجودات، والفوائد، والقيادة، والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التعلم المنظمي، تبين أن كلا من المفهوم، والدور، والأهداف تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التعلم المنظمي كونها ترتبط بعلاقة مع الموجودات والفوائد والقيادة والثقافة.

وبناء على ما سبق، نستنتج أن تطبيق نماذج إدارة المعرفة في المؤسسات يضمن لها :

1. أن التطوير الحاصل للنماذج المعرفية في إدارة المؤسسات العلمية جعل من السهولة والإمكانية لهذه المؤسسات في أن تكون في تتابع مستمر لعملياتها، ليس فقط على صعيد نطاقها المحلي وإنما على صعيد نطاقها العالمي.

2. أن الأنموذج يوفر طاقة هائلة للمدراء في الإدارة المعرفية لبياناتهم بالشكل الذي يحقق التنبؤ الفاعل لمجريات ما يحدث في السوق وكذلك الفرص المتاحة فيه، فضلا عن قابلية تطوير نماذج فرعية لنظام إدارة لمعرفة.

3. يؤدي العمل بهذه النماذج إلى خلق محلي ومبرمجين لتطبيقات معرفية دقيقة للبيانات على ضوء ما تحتاج له الإدارة، والتي تساعد كثيرا في تطوير قابليتهم ومهاراتهم المعرفية مما يؤدي إلى خلق كادر متخصصا في هذه الجوانب يعكس بالنتيجة السرعة والدقة في الحصول على المعلومة وأدارتها معرفيا، في ضوء ثورة المعلومات.

4. إمكانية خلق تطبيقات عملية وتجريبية بالاعتماد على أسس ومبادئ الأنموذج المطبق كما حصل لشركات الطيران الأمريكية في بناءها لنظام SMART اعتمادا على النموذج (EKP)

وتعني أنموذج عملية الانبثاق المعرفي وبالتالي خلق أنظمة فرعية تعتبر ابتكاراً وخلقاً على هذا الأساس المعرفي.

#### رابعاً : القوى المؤثرة في إدارة المعرفة :

تتكون القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيسيتين: وهما مجموعة القوى الخارجية ومجموعة القوى الداخلية، ولا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل والدراسة أنهما منفصلتين عن بعضهما بعضاً وإنما هما مترابطتان ومكملتان لكلتيهما. ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يلي :

#### 1. مجموعة القوى الخارجية: (الزيادات، 2008، صفحة 113)

إن المؤسسات تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها، وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة:

- قوى العولمة : وعوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة.
- الزبائن المتميزون :الذين يتميزون بالإلحاح في الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.

- المنافسون المتميزون : الذين يبذلون جهوداً متواصلة للاحتفاظ بالسبق والتميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب وإجراءات المعرفة.

- الموردون المتميزون : الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والزبائن والذين تتكون لديهم معارف وخبرات متجددة عن رغبات الزبائن واحتياجات الأسواق والزبائن الأكثر إلحاحاً.

#### 2. مجموعة القوى الداخلية :

هي القوى المؤثرة في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يلي: (ربحي،

2008، صفحة 178)

- **حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة:** إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
- **تزايد القدرات التكنولوجية:** ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا.
- **فهم الوظائف المعرفية:** يلعب الأفراد ذوو المعرفة المؤهلون علميا وعمليا دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

### خامسا : مقاربات إدارة المعرفة:

تتعرض الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري أو اعتبارها أحد عناصره. وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا. وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT). أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات (Process)، وفيما يلي استعراض لهذه المداخل الأربعة:

#### 1. المقاربة الاقتصادية:

وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، فيشير بيتر دراكر (Drucker) لذلك بقوله أننا "ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموس التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول. ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، وهو ذات المعنى الذي يؤكد جاثري (Guthrie) وحيث أشار إلى أن إدارة المعرفة

تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح. أما روز وزملاؤه (Roos et al.) فيشيرون إلى أن رأس المال الفكري بمثابة المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة.

ويعتبر النموذج المعروف بنموذج سكانديا (Skandia Model) تعبيراً عن هذا المدخل. فقد تم تعريف رأس المال الفكري بأنه "حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق. وفي داخل هذا الإطار يتم التمييز إجرائياً بين عناصر ثلاثة هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقاتي، أي أن المقاربة الاقتصادية تقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى. وتؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضاً أنه يمكن التحكم فيها.

## 2. المقاربة الاجتماعية:

تنطلق هذه المقاربة من كون المعرفة حالة مستمرة تتم من خلال عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، مما يتطلب توفر شبكة من العلاقات الايجابية بين العاملين و المنظمة، ترتكز على الثقة المتبادلة بينهم، و تسهل لهم عمليات التفاعل و التعاون و المشاركة بالمعرفة لإنجاز منافع متبدلة و تحقيق أهداف المنظمة، فإدارة المعرفة تتطلب تشبيكا و ربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الاجتماعية.

## 3. مقارنة تكنولوجيا المعلومات:

وتقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي، والتي تسمح بالوصول

إلى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية (Internet) والشبكات المحلية (Intranet).

وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما تعتبر إدارة المعرفة أكثر شمولية باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بخلاف المعلومات وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منهما ضرورية وشرط أساسي للثانية.

## المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات إدارة المعرفة

عناصر المحاضرة:

تمهيد

أولاً : مستويات إدارة المعرفة

ثانياً : فئات مستويات إدارة المعرفة (صناع المعرفة)

ثالثاً : مداخل إدارة المعرفة

رابعاً: إستراتيجية إدارة المعرفة

**تمهيد:**

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على فلسفة وتطبيق إدارة المعرفة، وبمعنى آخر، وكما أشار Wiig فإنه يمكن لأي منظمة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجيه خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف. ويرى Tarondeau أن المعرفة تساهم في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضمنية تتمثل أساسا في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل. (Tarondeau, 1998, p. 5)، و بذلك فإن المنظمة تحتاج إلى وعي كبير في المضي نحو إعداد استراتيجيات طويلة المدى، تضمن بها على الأقل الوصول إلى تلك المعرفة الإستراتيجية، و قبل أن تتبنى المنظمة استراتيجية ادارة المعرفة يجب أن تحدد المدخل المعتمد فيها و أيضا مستويات لإدارة المعرفة لذلك يجيب أن نخرج على كليهما قبل التطرق لإستراتيجيات إدارة المعرفة:

**أولا : مستويات إدارة المعرفة : (السلمي، 2002، صفحة 208)**

يعد وضع نظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة حسب Ermime مشكل متعدد الأوجه، وبنية تجاوز ذلك يتطلب الأمر القيام ببعض التغييرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، بهدف تطبيق نظام إدارة المعرفة، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات:

**1. المستوى الإستراتيجي :**

يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية للمعرفة، بتحديد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**2. المستوى التاكتيكي:**

يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج.
- تحديد مصادر المعرفة لدى للمنظمة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج...الخ.
- أن تكون المعارف مهيكلة ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المنظمة وفي محيطها.
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمنظمة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية.
- على المنظمة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المنظمة لتتمكن من الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

**3. المستوى العملي:**

بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

من خلال هذه المستويات نجد أن لكل مستوى فئة من صناعات المعرفة يعملون على تطبيق إدارة المعرفة بهذا المستوى حيث عرف Peter Drucker صناعات المعرفة هم "الأشخاص الذين يضيفون شيئاً إلى منتجات منظماتهم بتطبيق معارفهم."

## ثانياً : فئات مستويات إدارة المعرفة (صناعات المعرفة) :

ينقسم صناعات المعرفة حسب المستويات الثلاثة و هم كمايلي:

1. إستراتيجيو المعرفة: وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بلماذا، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، و تتلخص مهامهم في:

- يقومون بتحديد فجوة المعرفة التنافسية.
- يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية الشركة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها ، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.
- هذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي، وهي خبيرة في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

2. مهنيو المعرفة: وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع. و مسؤولون عن المعرفة

- السببية و الدراية الفنية أو معرفة كيف، و تتلخص مهامهم في :
- هذه الفئة تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري للشركة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة.
- هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي.
- هي الخبيرة في أساليب الحصول على المعارف واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة.

3. **عمال المعرفة:** هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد

لمهنيي المعرفة، وتتمحور مهامهم في :

- الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها.
- الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام.
- أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلبه منهم مهنيو المعرفة، بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ورمز هذه الفئة التوثيق والإيصال.

### ثالثا: مداخل إدارة المعرفة :

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة وهي:

#### 1. مدخل الرافعة :

وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

#### أ. القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات:

وذلك من خلال جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار، بناء على قانون "مور" ( **Law Moore's** ) الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل (18) ثمانية عشرة شهرا.

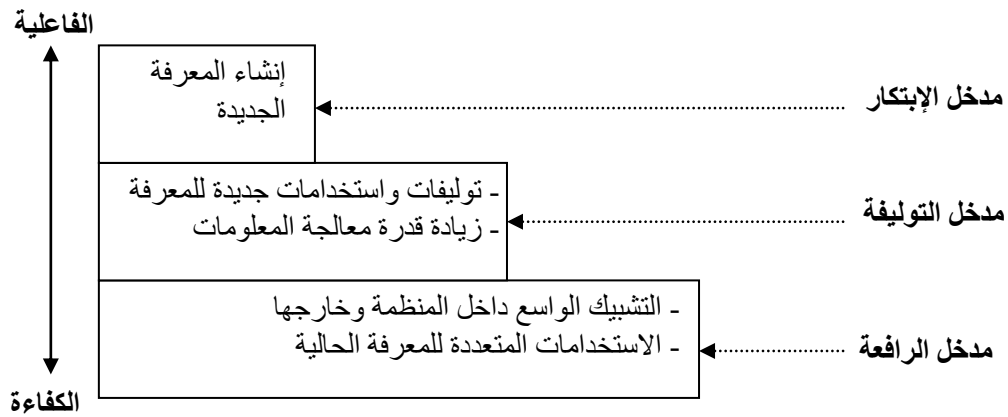
#### ب. التشبيك الفائق :

يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري. وقانونه الأساسي هو قانون "متكالف" ( **Law Metcalf's** ) الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تزداد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها.

## ج. برمجيات التطبيق:

التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية... الخ، وفي مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون. لا بد أن نشير إلى أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في تسيير الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

## الشكل رقم (10): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة :



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 09.

## 2. مدخل التوليفة :

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة

الوسيلة بين إدارة المعرفة كإدارة تقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائم على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

### 3. المدخل الابتكاري :

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ"نوناكا" تعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه "ماتورانا" و"فاريلا" ( Maturana & Varela )، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

### رابعاً : إستراتيجية إدارة المعرفة:

قبل التطرق لإستراتيجية إدارة المعرفة لا بد أولاً من تحليل مفهوم إستراتيجية الأعمال الشاملة لفهم العلاقة البنوية المتعاضدة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة.

إستراتيجية الأعمال الشاملة هي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها، بمعنى آخر هي ثمرة الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من سلسلة أنشطة وقرارات لتنمية وتطوير علاقة المنظمة مع بيئتها وإدارة محفظة أعمالها لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تشير إلى المسار الاستراتيجي

للمنظمة في تحقيق وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف وتحليل بيئة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، وفي ضوء ذلك يتم إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة واستثمار الفرص التنافسية الثمينة وابتكار القيمة المستندة على نماذج الأعمال الجديدة.

على هذا الأساس يمكن القول إن إستراتيجية المعرفة هي دليل المنظمة لاستقطاب ولتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، كذلك تعتبر دليلا هاديا للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة، وبالتالي يجب أن تنبثق عن إستراتيجية الأعمال الشاملة من ناحية كما يجب أن تعبر عن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من ناحية أخرى.

وفي هذا السياق يصح القول أن إستراتيجية المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الشاملة ذلك لأنها تعبر بوسائل وتقنيات مبتكرة عن رؤية ورسالة وأهداف تستشرف واقع ومستقبل المنظمة من منظور ما تمتلكه من موارد وأصول معرفية ورأس مال فكري.

تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه اقترحت مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي على النحو الآتي :

#### 1. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ wiig :

اقترح wiig استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمة، وهي على النحو الآتي:  
(الزيادات، 2008، صفحة 143)

#### أ. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

تستخدم هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون بمستوى عال من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.

## ب. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة :

وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وهذه الإستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة.

## 2. استراتيجيات إدارة المعرفة لـ Hansen, et al :

اقترح Hansen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من استراتيجيات إدارة المعرفة

هما:

### أ. إستراتيجية الترميز :

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، ورسمية، وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن

من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. كما أن اعتماد هذه الإستراتيجية في المنظمة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو نظم إدارة المعرفة وجعلها متاحة للعاملين بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام، والواقع أن الإستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية التي تنتج منتجا واحدا، حيث يعتمد في هذا النمط من الإنتاج على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة هم عمالا غير ماهرين يؤديون أعمالا نمطية متكررة، وبالتالي فإن هذه بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من رافعة كل مرة تستخدم فيها.

## ب. إستراتيجية الشخصنة :

وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والمشاركة في العمل والخبرة، ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسات الاستشارية مثل منظمة ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم، وفي أغلب الأحيان لا يستطيعون ذلك، لهذا فإن هذا النوع من المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد.

## الجدول (02) : مصفوفة إستراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen

نوع الإستراتيجية		
إستراتيجية الملكية الشخصية للمعرفة أو الشخصية.	إستراتيجية الترميز أو التشفير.	المتغير الرئيسي
منتج حسب طلب من الزبون.	منتج نمطي.	نوع المنتج
منتج إبداعي متجدد نموذج يستند على الاتصال الفردي / الشخصي.	منتج مكتمل النضوج نموذج يستند على إعادة استخدام لمعرفة.	دورة حياة المنتج
المعرفة الكامنة ترتبط بالفرد المطور لها وتقاسمها بصورة رئيسية يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد وفرد آخر.	المعرفة الصريحة المرمزة والمخزونة في قاعدة البيانات المعرفة يستطيع كل فرد استرجاعها بسهولة في المنظمة.	نوع المعرفة التي يعتمد عليها العاملون

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 422.

رغم إمكانية التمييز بين هاتين الإستراتيجيتين فإنهما في الكثير من المؤسسات تترابطان وتتداخلان لتكونا ما يمكن أن يمثل نموذجا يجمع بين الاثنين. وفيها يتم ترميز وخزن المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق والتخزين في المنظمة لتكون متاح للعاملين، في حين تظل المعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم مع التوجه نحو العمل المستمر لتحويل هذه الخبرات كلما كان ذلك ممكنا إلى رصيد المعرفة في المنظمة.

## المحاضرة الخامسة : متطلبات إدارة المعرفة

عناصر المحاضرة :

تمهيد

أولا : الثقافة التنظيمية

ثانيا : الهيكل التنظيمي

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

رابعا: القيادة التنظيمية

خامسا: الموارد البشرية

**تمهيد :**

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متطلبات تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة. بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، أي لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يجب فهم متطلبات تطبيقها أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة وهي كالتالي:

**أولاً : الثقافة التنظيمية :**

يعرف Wheleen الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" (المدهون و الجزائروي، 1995، صفحة 397).

كما يرى Kuhn الثقافة التنظيمية ككتلة جليدية تشير إلى أن ما نراه على السطح يقوم على واقع عميق جداً، والعناصر المرئية من الثقافة قد تغذيها كل أنواع القيم والاعتقادات والأيديولوجيات والافتراضات المستترة، وعندما يدرك المدير ذلك فإنه قد يتعذر عليه كلياً تغيير السطح بدون تغيير ما يقع تحته. (Kuhn, 1988)

و تعتبر الثقافة التنظيمية محدداً مهماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة -كما سبق وأشرنا- ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات. فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها، وكما يعبر عنها بالقيم والمعايير والممارسات المشتركة للعاملين داخل المنظمة و هي كما يلي :

**1.القيم :**

وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة. والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية كالتأخير و عدم المواظبة و عدم الانتظام في العمل.

**2.المعايير :**

وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم. وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد كي يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة.

**3.الممارسات :**

ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

وكما هو واضح، فإن القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة. أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً. وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على المعايير والقيم. ويشير الكثير من الباحثين إلى مكون مهم للثقافة التنظيمية يتمثل في رؤية المنظمة (Organization Vision)، مؤكداً على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة، الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب. وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة. (De Long, 1997, p. 93)

وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجه أفرادها إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها.

## ثانياً : الهيكل التنظيمي:

يعتبر للهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة ككل. كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة. وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة. وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكال معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملاءمة من بينها:

### 1. الهيكل الأفقي المتسع :

حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً جداً، وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبعاً للمعلومات ومنسجماً للاتصالات أو مستشاراً يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

## 2. الهيكل الشبكي :

وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، ولكل منها خبرتها وتخصصها المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها. أي إن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

## 3. الهياكل المعكوسة:

وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى المنظمة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته. وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية. و مما 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، و بالتالي يجب :

\* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً و الذي يسهل عملية الدوران الوظيفي.

\* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي للمنظمة كلها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق.

\* وجود علاقة بين الرئيس والمرؤسين قائمة على التعاون والثقة.

ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيلها. (Lang, 2001, p. 50)

### ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات :

توفر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات ، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
  - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
  - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
  - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.
- وأكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. فالمنظمات التي توظف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم. (Gomolski, 1997, p. 10)

### رابعاً: القيادة التنظيمية:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً. فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

### خامساً: الموارد البشرية :

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تقوم على أركان أساسية لتطبيق إدارة المعرفة و أهمها العنصر البشري إذ يعتبر الأساس في كل العملية المعرفية والإبداعية من خلال ما يقدمه من أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة والتي تعتبر الإضافة النوعية للمعرفة. كذلك يعتبر الركن القيمي أيضاً من الدعائم الرئيسية للعملية المعرفية والإبداعية، فلولاً تلك القيمة وما تتضمنه من بيئة تنظيمية تحتضن عملية خلق المعرفة والعملية الإبداعية فكراً وتطبيقاً، لما تقدمت المنظمة وما تميزت، بل تراجعت وتلاشت، وبدل أن تكون في موقع المبادر تصبح في موقع التابع المتلقي. ويعتبر الركن التكنولوجي والهيكلية أحد هذه الأركان الرئيسية، إذا يمكن المنظمة من اختصار الزمان والمكان وتخطي حواجزهما، ويسهل عملية التبادل المعرفي والاتصال، ويمكن الأفراد والجماعات من تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات ببسر وسهولة. وبالتالي يمكن المنظمة من تحقيق مستويات مقبولة من الإنجاز والإيجاز والإعجاز، وفي ذلك جلّ العملية الإبداعية.

## المحاضرة السادسة: إدارة المعرفة و رأس المال الفكري

عناصر المحاضرة:

تمهيد

أولاً : تعريف رأس المال الفكري

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

ثالثاً : أهمية رأس المال الفكري

رابعاً : مكونات رأس المال الفكري

خامساً : نماذج قياس رأس المال الفكري

سادساً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

**تمهيد :**

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة حتى تستثمر رأس مالها الفكري أفضل استثمار من خلال تشجيع عاملها و تحفزهم على تقديم أفكارهم و تسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة و ابتكار تكنولوجيات، وسائل إنتاج و أساليب عمل جديدة، ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح من جهة أخرى. و كل ذلك دفع الى تنمية رأس المال الفكري، الذي أصبح موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً.

ونجد أن جهود الكتاب والباحثين تشير إلى المفهوم في إطار المصطلحات المرادفة مثل القدرة العقلية، رأس المال المعرفي، رأس المال اللامادي، الموجودات المعرفية، والموجودات غير الملموسة، وسيتم في إطار هذه الدراسة التعبير عن كل ذلك بالتعدد بالمصطلح رأس المال الفكري (*Intellectual Capital*)\*.

**أولاً : تعريف رأس المال الفكري :**

عرّف الكثير من العلماء رأس المال الفكري على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة والمصدر الجديد للمنافسة، وهناك العديد من المفاهيم التي اختلفت في صياغتها ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها: (أفندي، 2015)

- ✓ الحدائة النسبية لمفهوم رأس المال الفكري، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة عام 1990.
- ✓ يعد مفهوم رأس المال الفكري مفهوماً متعدد الأبعاد، تلتقي فيه علاقات مكثفة قائمة على معرفة المنظمة، وعلى الكفاءات المتخصصة، مع قدرة كامنة على التنمية وتوليد القيمة.
- ✓ تتنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري، فهناك من تعامل معه على أنه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمنظمة، وبالتالي ركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة،

\* الذي يرمز له اختصاراً بـ (IC)

والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة، وهناك من أهتم برأس المال الفكري من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه، وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته، وهناك من اهتم بتقييم أثر رأس المال الفكري على أداء منظمات الأعمال وقدراتها التنافسية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

✓ اختلاف الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، فهناك من يرى أنه يتكون من عنصرين أساسيين، أولهما رأس المال البشري، وثانيهما رأس المال البيوي، وهناك من يرى أنه يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال من العملاء، وأخيراً هناك من يتعامل معه على أنه محصلة التفاعل بين أربعة عناصر هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال من العملاء ورأس المال من الموردين.

✓ أن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى فروع معرفية مختلفة، مثل : إدارة الأعمال، التنظيم، علم النفس، علم الاجتماع، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة، وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيمه الخاصة ونظرياته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته.

و من بين أهم تعاريف رأس المال الفكري ما يلي :

عرف Thomas Stewart رأس المال الفكري بأنه " المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة ". إذ يرى أن مهارات العاملين و معلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة. (Stewart, 1999, p. 55)

ويعرفه Edvinsson : " هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي و بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها و تقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة ". (Edvinsson, 1997, p. 366)

و يقول Guthrie. J : "رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات الأداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة. (Guthrie, 2001, p. 6)

من التعاريف السابقة نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة. إلا إنها قد تجاهلت الإشارة إلى باقي مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في علاقة المنظمة بالزبائن و الموردین و الجهات الأخرى، و التي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

و يرى Edvinsson أيضا " أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية لأصول المنظمة". (Edvinsson & Michael, Intellectual Capital, 1997, p. 75) لكن نلاحظ أن التعريف به قصور لأن الفرق المذكور بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية قد لا يكون راجعا بالكامل إلى الأصول الفكرية و إنما قد يكون راجعا في جزء منه إلى الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المنظمة، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على ارتفاع القيمة السوقية للسهم مثل ظروف العرض و الطلب و السياسات الاقتصادية السائدة في الدولة.

أما منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OECD) فقد عرفت رأس المال الفكري على انه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال الهيكلية و رأس المال البشري أي يمكن توضيحه بالمعادلات التالية:

$$\begin{aligned} \text{القيمة السوقية للمنظمة} &= \text{رأس المال المالي} + \text{رأس المال الفكري} \\ \text{رأس المال الفكري} &= \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلية} \\ \text{رأس المال الهيكلية} &= \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي} \end{aligned}$$

أما Sveiby يعرف رأس المال الفكري بأنه " يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة". (Sveiby, 2001, p. 144) وبصفة عامة يمكن تصنيف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري إلى أربعة محاور أو اتجاهات كما يلي: (أفندي، 2015)

**الاتجاه الأول :** التعريفات التي ركزت على عناصر ومكونات رأس المال الفكري.

اهتم أنصار هذا الاتجاه، في تعريفاتهم، بإبراز العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

**الاتجاه الثاني:** التعريفات التي ركزت على كيفية قياس رأس المال الفكري.

اهتمت هذه التعريفات بكيفية قياس وحساب قيمة رأس المال الفكري، فمنها تعريف رأس المال الفكري بأنه قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة وهناك من ينظر إلي رأس المال الفكري في منظمة ما على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول هذه المنظمة.

**الاتجاه الثالث:** التعريفات التي ركزت على النتائج المتحققة من رأس المال الفكري.

ركزت تعريفات هذا الاتجاه على المزايا والنتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها المنظمات الإدارية المعاصرة من رأس المال الفكري، حيث يرى البعض أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للتنافس في المستقبل والنجاح، والذي يكمن في حزمة المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، ومن خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

**الاتجاه الرابع:** التعريفات التي عنيت بإبراز العلاقة بين مفهومي إدارة المعرفة و رأس المال الفكري:

في هذا السياق، يرى البعض أن رأس المال الفكري عبارة عن كل معرفة ذات قيمة للمنظمة. أو أنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة المفيدة للمنظمة، وأن الهدف من إدارة المعرفة هو خلق رأس المال الفكري، و هذا الأخير هو الاتجاه المتبنى في هذه الدراسة.

و من خلال ما تم التطرق له من تعاريف لرأس المال الفكري فهو عبارة عن مزيج أو تفاعل كل من رأس المال البشري للمنظمة ( مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات) ورأس المال الهيكلي (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية

العاملين) ورأس المال من العلاقات مع البيئة المحيطة بها ( وتشمل العلاقات التي تنميتها المنظمة مع العملاء والموردين و الحلفاء والمنافسين)، و هو الثروة الحقيقية للمنظمات وللدول، ويتبقى العمل على تعظيم هذه الثروة وتمييزها عمل إدارة المعرفة من خلال عملياتها.

أما الباحث April فقد وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية، عندما أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد الفكرية تتمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.

**الجدول رقم (03) : الفروق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري:**

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي - ملموس	غير ملموس
المحتوى	التكلفة	القيمة
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	المعرفة
نوعي/كمي	كمي	نوعي
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم ( ضعف )	دورة توليد وتعزيز ذاتي ( قوة )

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 289.

نلاحظ من الجدول السابق أنه من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري. والجدول السابق قدم مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري حيث تتعاظم مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل

العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وإن الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري، في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.

### ثانيا: خصائص رأس المال الفكري :

من خلال تعريف رأس المال الفكري و انطلاقا من الفروق الموجودة بينه و بين رأس المال المادي نحدد مجموعة من الخصائص التي يتصف بها رأس المال الفكري كما يلي :

1. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة.
2. يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل و التنظيمات المرنة.
3. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل.
4. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
5. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير رسمي.
6. يتميز رأس المال الفكري بالسعي المستمر نحو تقديم الأفكار و المقترحات و الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
7. تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
8. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
9. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

### ثالثا : أهمية رأس المال الفكري :

تتبقى أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في المنظمة، والاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني في الوقت الحاضر، فالقدرات الفكرية المتطورة هي أهم الأسلحة التي تعتمدها الدول في الصراعات العالمية الراهنة. و يمكن بلورت أهمية رأس المال في ما يلي:

1. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة، وهذا ما أكده Stewart فقد بين أن ثلثي المؤسسات المدرجة في قائمة المؤسسات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة كما كانت. وبين عام 1979 وعام 1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر المؤسسات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من (16.2 مليون) إلى (11.6 مليون) عامل. وحل محل هذه المؤسسات الضخمة، مؤسسات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، وابتسط مثال على ذلك منظمة NIKE للأحذية التي لا تصنع الأحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334 ألف دولار) مبيعات لكل مستخدم مقابل (248 ألف دولار) مبيعات لكل مستخدم في المؤسسات الغنية.

2. يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة، و ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، و التعلم ينتج عنه قوة في الربح، إذ أن الأفراد الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات، كما أن المصرف الكندي للتجارة CIBC استنتج أن الموجودات غير الملموسة مثل برامج المعرفة في منظمة مايكروسوفت، تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات الملموسة مثل أبنية تكساس للتبضع.

3. رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري ICM الذي عقد في نيويورك في حزيران 2000. وأهم ما قيل في المؤتمر إن منظمة IBM تستلم أكثر من Billion دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع.

4. يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعي Jerome Adanes المدير الرئيس للتعلم في منظمة Shell النفطية بالقول " نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم

بشكل أسرع". وعلى هذا الأساس فإن منظمة Gemini الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية.

5. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراجه هو إدارة المعرفة وتوزيعها، ويؤيد Stewart ذلك بقوله: " إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة ". و يحذر Brooking من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: "إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في مؤسساتهم ولا يعززون القدرات العقلية التي تبني وتحافظ على العمل".

#### رابعا : مكونات رأس المال الفكري :

يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياس و تقييم رأس مال الفكري تحديد عناصره و مكوناته وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر و مسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديدا، و لذا سنتطرق لأهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري، مع الإشارة إلى التصنيف الذي سنعتمده عند إعداد الإطار المقترح لدراستنا، و من بين التصنيفات مثلا نجد:

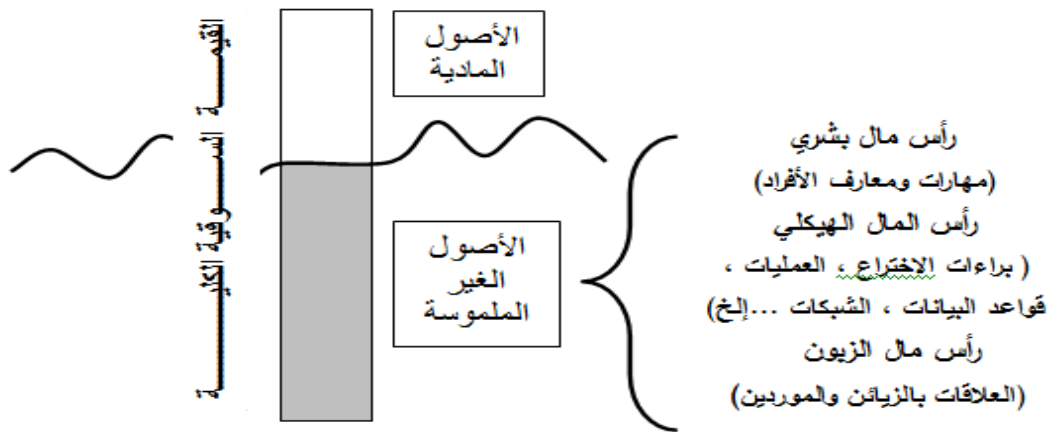
تصنيف Sveiby الذي قسم عناصر رأس المال الفكري لثلاث عناصر، الهيكل البشري، الهيكل الداخلي، و الهيكل الخارجي. (Sveiby, 2001, p. 18)

أما Nick Bontis فقد قسمه إلى رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي. (Bontis, 2001, p. 15)

و يرى الكاتبان Despres & Channvel أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، الموجودات العملية، و الموجودات الفكرية.

ولعل التصنيف الذي قدمه Stewart والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما اتفق معه أغلبية الباحثين و هو المعتمد من طرفنا في الدراسة و الشكل رقم (04) يوضح ذلك :

**الشكل رقم (11) : نموذج رأس المال الفكري**



المصدر : توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و منظمة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ص33.

### 1. رأس المال البشري :

يقول Stewart " لا يشكل كل العاملين معك رأس مال فكري، فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة و مهارات العاملين لتكوين ثروات المنظمة " (Thomas, 1999, p. 255) و هذا ما ذهب إليه كل من Ashton & Morton حيث نسا رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة. (Ashton & Morton, 2005, p. 62)

و يعد رأس المال البشري العنصر العام في رأس المال الفكري لكونه محرك الإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة، التفكير، التجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين. (Ulina, Gtant, & Macey, 2005, p. 168) و هو يمثل مورد للمنظمة و لكنه ليس ملكا لها. و يعرف المهنا رأس المال البشري على انه إجمالي المعرفة و المهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار و الاختراع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلازم مع الموظفين ولا يمكن للمنظمة امتلاكه بل استغلال.

و من التعاريف السابقة نلاحظ أنها ركزت على جانبين يتصف بهما الموارد البشرية في المنظمة لتشكّل رأس المال البشري، فمن الباحثين من ركز على الجانب المكتسب من خلال ممارسة العمل بالمنظمة كالخبرة و المهارة، و منهم من ركز على الجانب الضمني في أذهان العاملين، إلا أنهم اتفقوا على أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة. و لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:

- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المؤسسات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المؤسسات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعيينين الجدد في المؤسسات وهذا ما يسمى باستقطاب رأس المال البشري.

## 2. رأس المال الهيكلي :

يشير M. Mcelroy إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد مؤسستهم ويذهبون إلى بيوتهم،

ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة المرزمة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المنظمة.

وهو العمود الإرتكازي لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المنظمة من امتلاك وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف المنظمة في خدمة أهدافها.

كما يعطي Lothgren مفهوما شموليا بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في الأداء عملهم كالعلاقات التجارية للمنظمة، وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، وهي تمثل الجوانب غير الملموسة وعالية الحساسية. إضافة إلى ذلك يعتبر رأس المال الهيكلي البنية التحتية الحاوية والمحفزة والساندة لرأس المال البشري، أي أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري والتي تترك في موقع العمل حينما يغادر العاملون في نهاية يوم عملهم.

أما Grentham فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل و النظم و الاجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج و تسليم المنتجات إلى الزبائن، فضلا عن كونه يعزز من قدرة المنظمة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة.

و يتكون رأس المال الهيكلي بصفة عامة في :

أ. رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد :

وهو عبارة عن المعلومات والمهارات متجسدة في الأفراد والتي تعمل على توزيع وتنسيق الأفراد على مهام العمل وتكوين هياكل فرق العمل ودعم رأس المال البشري من خلال التدريب، أي باعتبار أن رأس المال الهيكلي هو تلك المعرفة الصريحة التي ترفع العامل من أقل درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة، و هو أيضا رأس المال البشري

المتجسد في عنصر الموهبة المملوك لوحدة الإنتاج.

### ب. رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية :

رؤية والتزامات المنظمة وقيم وأعراف وحدة الإنتاج، أي هو التناسب ما بين قيم وأعراف وحدة الإنتاج وما بين تمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل، و يتضح في التزام وحدة الإنتاج بالرؤية والقيم وأثر ذلك التمسك على أصولها المادية والمعنوية.

### ج. رأس المال الهيكلي المتجسد في نظم المعلومات:

هو النظم الخاصة أو المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة داخل المنظمة، وهو ما يفسر قيادة المؤسسات الأقدم، فبالرغم من أن المؤسسات الأحدث تمتلك تكنولوجيا أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال هيكلي، على عكس المؤسسات الأقدم التي ربما تكون تمتلك تكنولوجيا أقدم إلا أنها تمتلك رأس مال هيكلي أعلى، و إن رأس المال الهيكلي كمعلومات محددة متراكمة تتأثر بوضع التكنولوجيا في المنظمة، إلا أن التكنولوجيا ليست ضمن مكونات رأس المال الهيكلي، فهو نظم المعلومات المتعلقة بالعمليات والمتولدة داخل وحدات الإنتاج والمملوكة لها، والتي يمكن لأي عامل داخل المنظمة استخدامها، كما تُعرف على أنها المعلومات المؤسسية المحفوظة في العمليات التنظيمية وقواعد البيانات..، والتي تظل محفوظة في ذاكرة وحدات الإنتاج حتى بعد مغادرة الأفراد الرئيسيين، ووفقاً لهذه الواجهة فإن رأس المال الهيكلي بالمنظمة لن يتأثر بتغير المديرين أو المستوى الإداري أو قمة الهرم الإداري، لأن عوامل رأس المال الهيكلي تظل محفوظة في كيان وحدة الإنتاج يتناقله المديرين الجدد، سواء أكان مستوى متدني من رأس المال الهيكلي أو مرتفع.

### د. رأس المال الهيكلي المتجسد في العمليات والممارسات والهيكل التنظيمية :

أو المتجسد في النظم الإدارية، أي هو المعلومات المؤسسية التي تعمل على الدمج ما بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق وتوصيل إنتاج مُرضي للطلب، ويعرف بأنه "مكون رئيسي بعوامل الإنتاج غير الملموسة يُمكن من التفاعل والدمج ما بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.

## 3. رأس مال العلاقات :

عرف Bontis رأس المال العلاقات بأنه جميع العلاقات التي تؤسسها المنظمة مع أصحاب المصالح فيها كالزبائن، الشركاء، الحكومة، الموردين. (Bontis, intellectual capital: an exploratory study that developes measures and models , 1998, p. 36) , و يشمل هذا المصطلح كل ما يتعلق بالمنظمة وعلاقاتها الخارجية مع العملاء والموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والتحالفات الإستراتيجية وقنوات التوزيع، والقيمة التي تأتي من هذه العلاقة ودرجة ولاءهم ورضاهم عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتلبية لإشباع حاجاتهم والتطلع دوماً إلى مشاطرتهم ما يحتاجونه.

## خامسا : نماذج قياس رأس المال الفكري :

حسب ما جاء به Sveiby في دراسة له سنة 2001 هناك 26 نموذجا لقياس رأس المال الفكري منها 17 نموذج وصفي و 09 نماذج كمية، حيث شكلت النماذج الوصفية ما نسبته 65% و هي النسبة الأكبر، بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية، ثم أعاد نشر دراسة محدثة سنة 2010 حيث قدم فيها 42 نموذجا لقياس رأس المال الفكري و في ما يلي سوف نتطرق لأهم نماذج قياس رأس المال الفكري المتفق عليها :

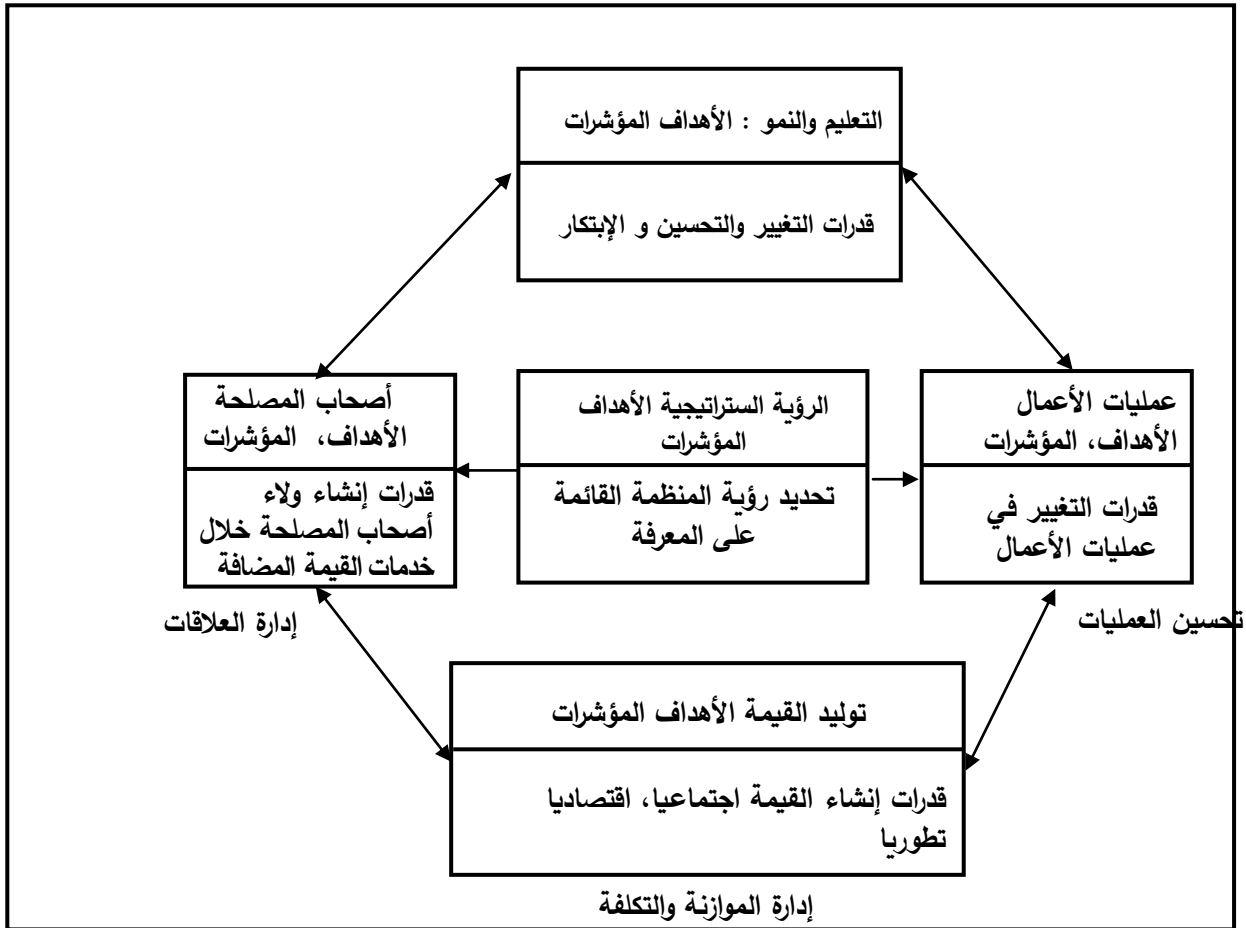
1. نموذج بطاقة النقاط المتوازنة : (نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، 2008، صفحة 292)

قدم نموذج بطاقة النقاط المتوازنة سنة 1992 من قبل Robert Norton و David Kaplan لترجمت رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الإستراتيجية والقياس. يركز النموذج على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو. كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربع جهات نظر

كما هو موضح في الشكل رقم (12) :

الشكل رقم (12) : بطاقة النقاط المتوازنة



المصدر : Yogesh malharta, **Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development**, UN, 2002. p32.

ولقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذا مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومسببات الأداء والأهداف المحققة، ولقد عبر الكثيرون أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل المقاييس فيها توازنا بين أربعة توجهات هي: منظور التعلم والنمو : يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.

**المنظور الداخلي :** يركز الانتباه والاهتمام نحو الأداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تتشقق منها أنشطة المنظمة، إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.

**منظور الزبون :** يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال رضا الزبون. لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.

**المنظور المالي :** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الإستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة إستراتيجية المنظمة على مجموعة من الغايات والأهداف، وتتعبق نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء، كما تعتمد على ما يعرف بـ"علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.

## 2. نموذج قياس Skandia لرأس المال الفكري:

اقترح هذا النموذج سنة 1997 من قبل Edvinsson & Malone حيث تم تطوير مؤشر Skandia لرأس المال الفكري من قبل المنظمة السويدية للخدمات المالية سكانديا Swedish financial services company Skandia بواسطة فريق عمل يقوده الباحث Leif Edvinsson (Edvinsson & Michael, Intellectual Capital, 1997, p. 178) ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أشكال أساسية : (كرمالي، 2005، صفحة 158)

### أ. رأس المال البشري :

ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجماعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم.

**ب. رأس المال الهيكلي :**

هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.

**ج. رأس مال الزبون:**

يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المنظمة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

**د. رأس المال التنظيمي :**

ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون. إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة 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 التجديد والتطوير : ويتألف من (35) مؤشر.
- التركيز على المورد البشري : ويضم (26) مؤشر.

**3. نموذج القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية :**

تم تقديم هذا النموذج خلال 1998/1997، من قبل Stewart & Luthy، حيث يستند على الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال المنظمة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة، وتضم تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق. (Thomas, 1999, p. 25)

**4. نموذج بروكر التكنولوجي: (نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، 2008، صفحة 293)**

تم تقديم هذا النموذج سنة 1996 من قبل Brooking والذي يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للمنظمة من خلال تحليل تشخيصي. يتكون رأس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات:

- موجودات السوق.
- الموجودات المتركة بالموارد البشري.
- موجودات الملكية الفكرية.
- موجودات البناء التحتي.

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربعة في النموذج من خلال استبانات فحص محددة تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات. تتضمن الجولة الأولى من الفحص (20) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية رأس المال الفكري، ثم (178) سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة. يتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية، هناك نقاط تشابه عديدة بين أسئلة فحص رأس المال الفكري لنموذج بروكر التكنولوجي والتي تكون ذات طبيعة اجتهادية ذاتية في طبيعتها ومقاييس رأس المال الفكري التي طورها (Skandia) والتي تكون ذات طبيعة موضوعية في طبيعتها.

##### 5. نموذج Sveiby للموجودات غير الملموسة :

طُوّر هذا المؤشر سنة 1997 من قبل Sveiby حيث لاحظ نتيجة لخبرته العملية في المجال المالي أن الكشوفات المالية للمنظمة لا تعكس قيمتها الحقيقية، و أن معظم قيمة المنظمة تكمن في موجوداتها المعرفية غير الملموسة. و أن الوحدات الأربعة لتحويل المعرفة والمقدمة من قبل Nonanka و Takeuchi تنعكس في الدعامة (القاعدة) الفكرية لمؤشر الموجودات غير الملموسة، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي :

القدرات المميزة للأفراد، والهيكل الخارجية، الهيكل الداخلية. (Sveiby, 2001, p. 45)

ورغم أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محاولات جديّة من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي، إلا أنه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لكل مقياس من هذه المقاييس.

## سادسا: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة :

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة معرفة الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسئوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجه نظر (Deft) "الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها الى الآخرين".

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتال نقل الخبرات من شخص لآخر.

ويؤيد (Miller) ما تقدم بقوله "إن إحدى الشركات تعاني من مشاكل وتسعى لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل تكاليف التسويق والإنتاج لتضمن بقاء منتجاتها في الأسواق، لذا دعت الى مؤتمر ضم (120) عالما منهم (20) من خارج الشركة، وطرحت المشكلة عليهم لإيجاد الحلول لها. واستطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة أيام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحته الشركة عليهم وساهم مساهمة فاعلة في تعاونهم فكريا من خلال استخراج معارفهم الفنية واستثمارها لإيجاد الحلول".

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماما وهذا ما أشره (Brown1) بقوله "اكتشف أحد صانعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز Quartz بدلا من اللولب، ولكن من استفاد من هذا الاكتشاف!؟

شركة - سايكو Seiko اليابانية وشركة -Texas- الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتا السوق، فهنا راس المال الفكري منجم ذهب ولكن لابد من تعدينه ". وهي إشارة واضحة الى أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين راس المال الفكري باعتباره منجم ذهب. فضلا عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات راس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحاً كبيرة من جراء ذلك ويروي (Stewart) حادثة عن شركة Dow للكيمياويات إذ كان لدى هذه الشركة 29000 براءة اختراع معظمها غير منفذة، وبدأ مديرها التنفيذي لراس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ واستخدام براءات الاختراع هذه علماً بأنها ليست كل راس المال الفكري الموجود في الشركة، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة أن أكثر من نصف براءات الاختراع غير مستخدم، والمستخدم منها غير مسجل رسمياً، وعندما استفسر من شركات مماثلة وجد أن الكثير من تلك الشركات لا تستخدم براءات الاختراع لديها إلا ضمن نطاق محدود أو لا تستخدمها نهائياً، مع العلم أن كلفة عملية تسجيل براءات الاختراع وحفظها ضمن الشركة تبلغ (25000) مائتين وخمسين ألف دولار سنوياً، دون أن تكسب الشركة من وراء ذلك أى مردود مالي، ولكن مع بدء تنفيذ براءات الاختراع المهمة ربحت شركة DOW مليون دولار خلال أول 18 شهراً.

## المحاضرة السابعة: علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة

### عناصر المحاضرة

#### تمهيد

أولاً : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

ثانياً : علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة

ثالثاً : علاقة إدارة المعرفة بالمنتج

رابعاً : علاقة إدارة المعرفة بالزبون

**تمهيد :**

تعتبر المهام الأساسية لإدارة المعرفة متعددة في المنظمة، وبطبيعة الحال هي ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاقد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

**أولاً : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية :**

في حقيقة الأمر لا يمكن أن ندرج كل المزايا التي تقدمها إدارة المعرفة في سبيل تنمية كفاءات الموارد البشرية في مجموعة نقاط نظراً لكثرتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كلها، ولكننا سنوجز بعضاً منها فيما يلي: (حمدي، 2014)

يؤكد بيتر دركر بأن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكل مؤسسات المستقبل، حيث سماها المؤسسات المبنية على المعرفة، هذه الأخيرة تتألف من موظفين أغلبهم من فئة عامل المعرفة، كما أكد على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الموظفين عكس ما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كانت المعرفة مركزة في الإدارة العليا فقط، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها «تاكيشي ونوناكا» في إدارة المعرفة داخل المنظمة مثل التشارك، التذويت،...بمثابة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد حيث ينعكس ذلك إيجاباً على الكفاءات.

كما علمنا سابقاً بأن عنصر الدوافع يعتبر مكوناً مهماً في الكفاءات، وطبيعة الإنسان هي التعايش والعمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، وإذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فإنها بذلك تعزز من العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد، وإدارة المعرفة دور آخر يحرك دافعية الأفراد نحو العمل، حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت ومهما كان نوعها؛ وتثبت بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض والصعوبة في الحصول على المعرفة يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية.

تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وبما أن الابتكار والإبداع يعتبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، فيمكننا القول

بأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عملي الابتكار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفرارٍ من إفرارات إدارة المعرفة الفعالة، ينظر آخرون إلى أنه أساس داعم في إدارة المعرفة، ويعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي منظمة مبنية على المعرفة تركز فعلا على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات؛ في حين نرى أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تفقر لأرضية فعالة لدعم الابتكارات والإبداعات من طرف موظفيها، إذن فالعملية تبادلية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على سواء.

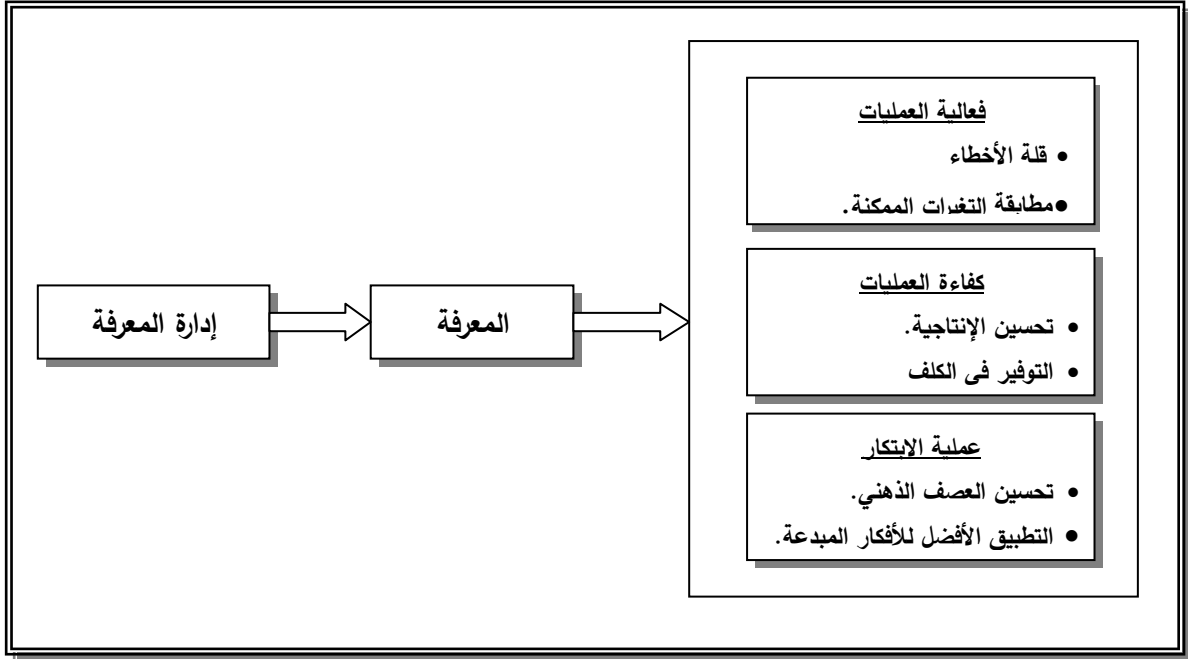
تتيح إستراتيجية إدارة المعرفة من منظور تخزيني للمعرفة الحصول على هذه الأخيرة بسهولة بل وحتى إعادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، وبطبيعة الحال يحتاج العديد من الأفراد في أي منظمة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم؛ ولا يتوفر لهم ذلك إلا في ظل إدارة جيدة للمعرفة خاصة في عملية تخزين المعرفة وتحديثها باستمرار، لأن بيئة السرعة والتغير التي تعيشها أغلب المؤسسات تدفع بها إلى ضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المنظمة الحصول عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه. ونجد أن ذلك ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد؛ حيث يتحمل كل فرد مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار؛ وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات، وتتحمل في المقابل الإدارة العليا مسؤولية توفير تلك المعارف وتخزينها وتحديثها باستمرار وتكون متاحة متى احتج إليها.

### ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بعمليات المنظمة :

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي: (عبد الستار، القنديلجي، و غسان، 2008، صفحة 277)

1. **الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة.
2. **الكفاءة:** وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
3. **الابتكار:** وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

## الشكل رقم: (13) : اثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة.



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسوق، الأردن 2006، ص280.

وكما هو موضح في الشكل تساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير السابقة في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة للجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

ويمكن أن نوضح اثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة السابقة الذكر على النحو

التالي:

### 1. علاقة إدارة المعرفة بفعالية العمليات :

تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة والملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ما ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة

الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

## 2. علاقة إدارة المعرفة بكفاءة العمليات:

إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضاً المنظمة من أن تكون منتجة أكثر من خلال التالي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى أنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

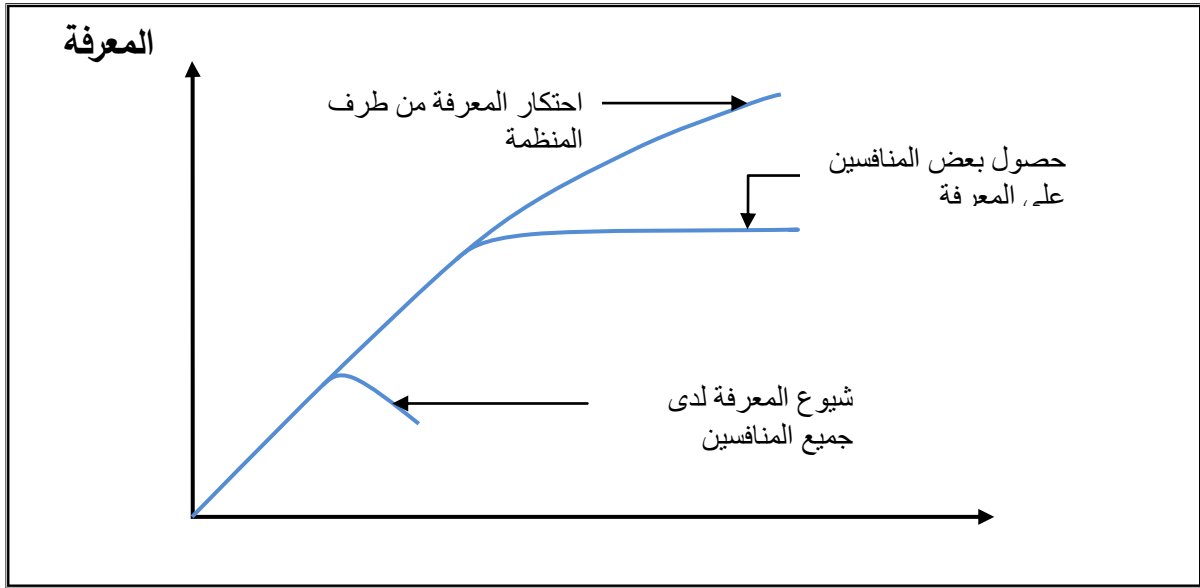
## 3. علاقة إدارة المعرفة بالابتكار في العمليات:

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني، وهدفه ضمان تفاعل كل عقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار وليس استنساخها، البحث عن الجديد وليس تكرار القديم، والمهم أيضاً هو مراجعة حلول الماضي ليس بهدف تجاوزها وإنما من أجل تعلم دروسها وعدم تكرار الأخطاء السابقة وبالتالي تحسين الحلول.

### ثالثا : علاقة إدارة المعرفة بالمنتج: (عجلان، 2008، صفحة 81)

تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين وهما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، مع العلم بأن هذه الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما يبينه الشكل رقم (14) التالي :

#### الشكل رقم: (14): تأثير إدارة المعرفة على المنتج.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، مرجع سابق، ص 81.

يمكن أن نلاحظ من خلال الشكل السابق، أن المعرفة في المنظمة هي أساس للتميز بين منافسيها مادامت محافظة على سرية معرفتها، وسوف ينتهي أثر المعرفة إذا تم تسربها وتقليدها من طرف المنافسين. لذا على المنظمة أن تطور باستمرار هذه المعرفة حتى تحافظ على تفوقها بين منافسيها. ويمكن أن نوضح أثر إدارة المعرفة على المنتج على النحو التالي:

#### 1. أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال

على ذلك تطبيقات منظمة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه المنظمة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5 و 7 % على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات يتوجهون إلى نتائج أفضل للتطبيقات السابقة والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

## 2. اثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: (عجلان، 2008، صفحة 82)

يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة من تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في المؤسسات الإنتاجية التقليدية، مثل منظمة Matsushita اليابانية التي قد طورت ماكينة لعجن الخبز ذات الأتمتة العالية ولتحقيق هذا الانجاز فقد طورت المنظمة أولا آلة العجن الرئيسية ومن دراسة وتطبيق لمختلف أساليب الإنتاج الخبز ومن ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات ماكينة العجن.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن كلما كانت المنظمة محتكرة للمعرفة، كلما ارتفعت الإنتاجية، أما إذا تحصل بعض المنافسين على هذه المعرفة ولم يتم تطويرها تفقد المنظمة تميزها، وعند شيوع المعرفة تصبح المنظمة مهددة من طرف منافسيها وتتناقص إنتاجيتها إذ هي لم تطور معرفتها.

كما يرى Marquardi Michael أن تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.

✓ 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 ويشترك الجميع في تخليقها.

✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت منظمة Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، وقد استطاعت المنظمة أن تتحول من منظمة خاسرة إلى منظمة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

#### رابعاً : علاقة ادارة المعرفة بالزبون :

يُعبّر رأس المال العلاقات على جميع العلاقات التي تؤسسها المنظمة مع أصحاب المصالح فيها كالزبائن، الشركاء، و الموردين، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري لذا تولي له المنظمة اهتماماً كبيراً من خلال إدارة معرفة الزبون أو العميل كما يسميه بعض الباحثين، و قبل التحدث عنها لا بد أولاً من الإشارة إلى أن العميل الخارجي يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المنظمة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمنظمة هم:

• **المورد** : يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المنظمة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المنظمة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركةهم في خلق القيمة للزبون.

• **الموزع** : ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المنظمة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المنظمة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر مابين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المنظمة والزبون.

• **الزبون** : يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المنظمة، ويعرف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو الاستفادة من خدمة، وهو من سوف نركز عليه فيمايلي.

### 1. إدارة العلاقة مع الزبون: (البكري و سليمان، 2006، صفحة 13)

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح. حيث يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي منظمة، إذ أن قدرة المنظمة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

وعلى وفق ذلك فإن الزبون سيمثل مركز اهتمام المنظمة وإن الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من مؤسسات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المنظمة في تحسين عروض المنتج أو

الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المنظمة من الاحتفاظ بالزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد، وسيسمح ذلك للمنظمة بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاك المنظمة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

## 2. إدارة معرفة الزبون: (البكري و سليمان، 2006، صفحة 3)

إدارة معرفة الزبون تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة كونها تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق، والمتمثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بعموميتها، وخصوصيتها الموجهة نحو الزبون، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المنظمة والزبون. لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون، ويمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق التميز المؤثر في علاقة المنظمة بالزبون.

وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام بمجال معرفة الزبون كنتيجة منطقية للوصول إلى الجودة الشاملة كون هذه الأخيرة اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي زبون يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقاءها للخطر.

لذا يوجد اهتمام متزايد لدى مؤسسات الأعمال بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع حاجاته

ورغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، ويتجلى ذلك الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن مؤسسات الأعمال تنتظر إلى العملاء على أنهم جزء من موجوداتها. ولكي تتمكن من ذلك ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة معرفة تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية استثماره. وأن إدارة معرفة الزبون يتطلب دعم هذا الاتجاه من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المنظمة.

### 3. علاقة إدارة معرفة الزبون بإدارة العلاقة مع الزبون : (البكري و سليمان، 2006، الصفحات 14-15)

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة. وقد سعت الكثير من المؤسسات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنهم، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المنظمة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة معرفة الزبون أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات وفق تصنيف منظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو شيء آخر. وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المنظمة ككل عندما تدرك المنظمة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

كما أفرزت أنظمة معرفة الزبون علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المنظمة من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات

المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائها بها. وقد عملت الكثير من المؤسسات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها و تخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة.

فضلاً عن ذلك فإن إدارة معرفة الزبون ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه. وبناءً على ما تقدم فإن أنظمة معرفة الزبون ساعدت المؤسسات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغير وتطوير المنتجات والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.

## المحاضرة الثامنة: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

### عناصر المحاضرة

#### تمهيد

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

ثالثا : أنواع المزايا التنافسية

رابعا: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

خامسا: محددات الميزة التنافسية

سادسا : إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

**تمهيد :**

يعد مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضها للمنافسة الحادة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم. يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

**أولاً : مفهوم الميزة التنافسية:**

هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (محمود، 2003، صفحة 13).

و كذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1998، صفحة 39)

و الميزة التنافسية مرتبطة بمدى الإمكانية و القدرة المستمرة للمنظمة في البقاء والنمو لتضمن لها تحقيق أرباح تغطي على الأقل تكاليف إستمرارية نشاطها، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة ، ومدى إلمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز، وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا:

- **المزايا المطلقة:** هي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين، من إمتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة.
- **المزايا النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة.

• **المزايا التنافسية:** وهي ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المنظمات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية، يكون إنطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المنظمة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى مدى إمكانية وتغطية وتلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة (الضمنية ) بأفضل الطرق.

و من هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

### ثانياً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: (محمود،2003)

#### 1. القيمة المدركة لدى العميل:

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الامكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة معرفة الزبون و رأس المال الفكري دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

## 2. التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

## ثالثا : أنواع المزايا التنافسية:

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية و هي كما يلي:

## 1. ميزة التكلفة الأقل:

نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

## 2. ميزة تميز المنتجات (الجودة):

هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

## 3. ميزة اختصار الوقت (JIT):

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

## رابعاً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة عوامل داخلية وخارجية هي كما يلي :

### 1. العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً.

### 2. العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

## خامساً: محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

### 1. حجم الميزة التنافسية:

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

## 2. نطاق التنافس:

- يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:
- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
  - **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
  - **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
  - **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية

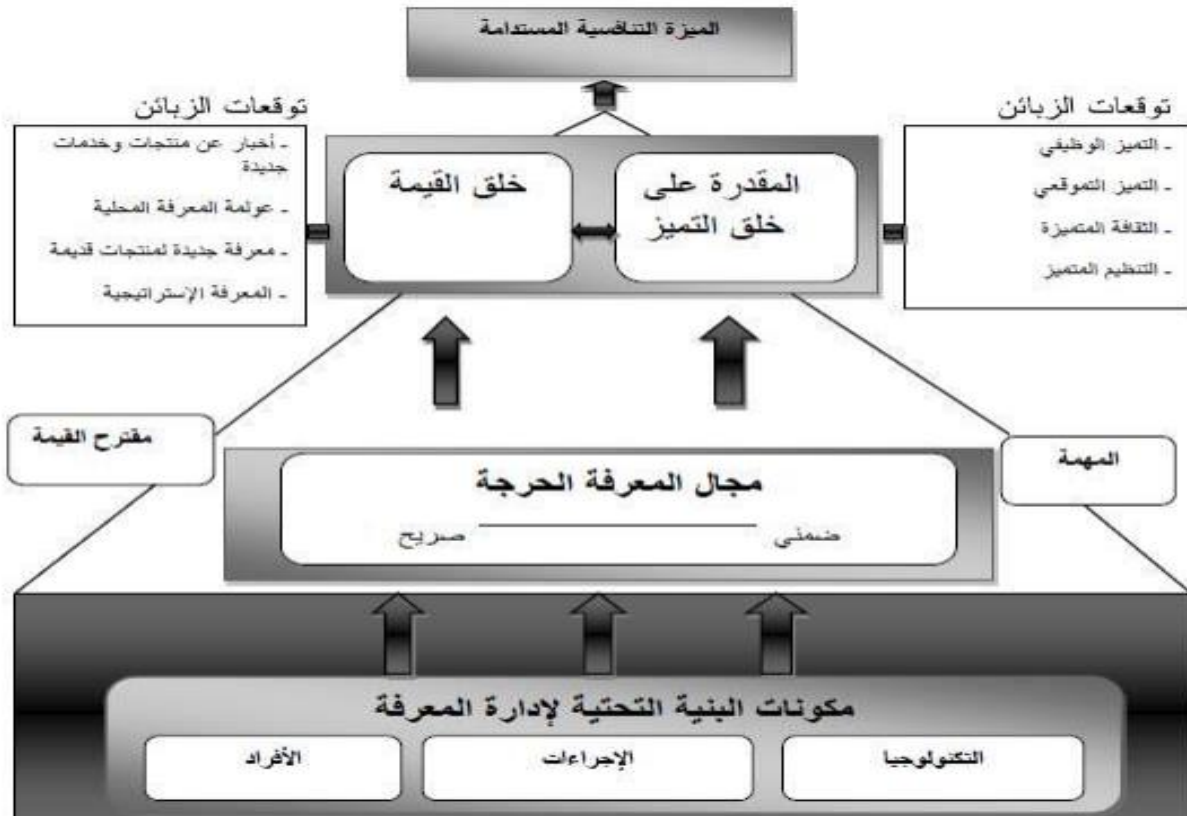
عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### سادسا : إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، والا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة لزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للمتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، ومن هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، غير أنه استدامة هذه الميزة أو تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة يستوجب الاعتماد على المعرفة، وضرورة وجود إدارة المعرفة داخل المنظمة تجعل من المعرفة أساس النمو والتطور وهي عنصر التفوق الفردي والمنظمي، وذلك بجعلها في متناول العاملين داخل المنظمة، لذلك تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن أن نوضح تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (15) : تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في والبيتي سطيف ويرج بوعريريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06 /ديسمبر 2016، ص ص 41-23.

يوضح الشكل كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة والأداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها و موزعيها وكذلك باعتبارهم مستودعات المعرفة، وكذا هم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، كما يتجلى دور إدارة المعرفة في التأثير على العمليات، وذلك بالقيام بها بكفاءة وفعالية، و كذلك البنية التحتية و التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة، التي تمثل الأداة و الوسيلة التي من خلالها يتم توزيع و إيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة، هذه العناصر الثلاث (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أي منها في حالة الرغبة في تطبيق إدارة معرفة فعالة و كفأة فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

### I. الكتب :

1. العلي عبد الستار، عامر إبراهيم القنديلجي، و العمري غسان. (2008). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: دار المشرق.
2. حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ). الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
3. حسين حسين عجلان. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
4. سلطان كرماللي. (2005). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي. الأردن: الأهلية للنشر و التوزيع.
5. صلاح الدين الكبسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. صلاح بن معاذ المعيوف. (2001). مجتمع ما بعد الرأسمالية ترجمة بيتر دراكر. الرياض: معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع.
7. عبد الله ليث القهيوي. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف الإستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
8. عبود نجم نجم. (2008). إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
9. علي السلمي. (2002). علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب.
10. عيسى حيرش. (2003). محاضرة في تسيير المعارف. السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة. الأردن: دار الصفاء.
12. مصطفى أبو بكر محمود. (2003). الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

13. مصطفى عليان ربحي. (2008). إدارة المعرفة. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
14. موسى المدهون، و ابراهيم الجزراوي. (1995). تحليل السلوك التنظيمي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
15. نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
16. نجم، ع. ن. (2004). الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجيات و الوظائف والمشكلات. القاهرة : دار النشر و التوزيع.
17. هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة، مدخل نظري. الأردن: الأهلية للنشر و التوزيع.
18. ياسين سعد غالب. (2002). الإدارة الدولية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. ياسين سعد غالب. (2005). الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة للنشر و التوزيع.
20. ياسين سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

## II. الأطروحات :

21. يحضية سملاي. (2004). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). تأليف أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: جامعة الجزائر.
22. وهيبة حسن داسي. (2006 / 2007). وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.

## III. المقالات :

23. إبراهيم بختي. (10/09 مارس، 2004). دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية. ورقة بحث مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

24. أبو القاسم حمدي. (2014). دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، مجلد 05، العدد 02، جامعة البليدة، 286-300.
25. أفندي، ع. ح. (2015). عطية حسين أفندي، رأس المال الفكري :الثروة الحقيقية للمنظمات و الدول، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية Récupéré sur <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7715>
26. ثامر ياسر البكري، و أحمد هاشم سليمان. (2006). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية. ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
27. كتوش م، & كتوش بن. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في واليتي سطيف وبرج بوعريرج. مجلة الباحث الاقتصادي. 41-23 ,

#### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية :

1. Apotheloz, B., & Stettler, A. (1997). maîtriser l'information comptable : théorie comptable et applications. Paris: édition Presses Polytechniques Romandes.
2. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. Strategic Human Resource Review property of Melcrum publishing Ltd.
3. Atul Gupta و Jason McDaniel. (2007). Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge :a Framework for Knowledge Management .Journal of Knowledge Management Practice: [www.tlanic.com](http://www.tlanic.com) [www.tlanic.com](http://www.tlanic.com).
4. Bontis, N. (1998). intellectual capital: an exploratory study that developes measures and models . management decision.
5. Bontis, N. (2001). Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation. Journal of Human Resource cost and Accounting.
6. Christel, & others. (1995). Informedia Digital Video Library. Informedia Digital Video Library.

7. De Long, D. (1997). *the Knowledge-based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. Boston: Ernst & Young's Center for Business Innovation.
8. Edvinsson, L. (1997). *Developing intellectual capital at Skandia*. Long Range Planning.
9. Edvinsson, L., & Michael, S. M. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
10. Gomolski, B. (1997). *Users Ought to Share their Know-how*. Computer World.
11. Guthrie, J. (2001). *Measurement and reporting of intellectual capital*. *journal of intellectual capita*.
12. Harris, J., & Henderson, A. (1999). *A Better Mythology for System Design*. New York: Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing System.
13. Kuhn, R. L. (1988). *Handbook for Creative & Innovative Managers*. New York St. Louis: MC Graw-Hill Book Company.
14. Lang, J. C. (2001). *Managerial Concerns in Knowledge Management*. *The Journal of Knowledge Management*, pp. 50-52.
15. Laurent, J. M. (2005). *Gestion des Connaissances*.
16. Stewart, T. (1999). *Thomas Stewart, Intellectual capital: the New Wealth of Organizations*. New York: Double Day-Currency.
17. Sveiby, K.-E. (2001). *Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard*, *academy of management executive*. Récupéré sur [www.sveiby.com/articles/](http://www.sveiby.com/articles/): V 64, N 4,
18. Tarondeau, J.-C. (1998). *Le Management Des Savoirs*. Paris: PUF.
19. Thomas, S. (1999). *Intellectual capital: the New Wealth of Organizations*. New York: Double Day-Currency.
20. Uliana, E., Gtant, P., & Macey, J. (2005). *Towards Reporting Human Capital*. London: Meditari Accountancy Research.