تمهيد

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المؤسسة أن توظيف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها لمساندة صناعة القرار، وحل المشكلات والتعلم...الخ.

وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وأتاحتها لجميع العاملين في المنظمة ويرى عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موارها الأولية والعقل البشري أداتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام لاقتصادي والاجتماعي المعاصر، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

طبقا لما سبق تم اختيار هذا الفصل تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة لمحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم ومعالجتها وإيضاح علاقتها برأس المال الفكري ضمن مجموعة من المباحث.

- ✓ **المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.**
- ✓ **المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.**
- ✓ **المبحث الثالث: علاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

ان التجديد والابتكار باتا يشكلان هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها وعلى بقائها، وبالتأكيد فان المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شي يقوم على المعرفة، حيث أصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة لتعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الإرادة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها.

أولا تعريف المعرفة

1- **المعرفة لغة:** بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف، عرفة، عرفانا)،و معرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه، فهي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.[1]

2- **المعرفة اصطلاحا:** فهي عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات، اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة، والإستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وسيتم التطرق لأهم التعاريف

التي تناولت مفهوم المعرفة فيما يلي:

- المعرفة في الحقائق والمعتقدات والخبرات التي يمتلكها الفرد أو الجماعات.[2]
- **المعرفة:** هي مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة، والإدراك المتمعن والمسلمات البديعية القائمة على أساس معين، التي تجمع سويا كي توفر البيئة المواتية، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم

و الجمع بين الخبرات والمعلومات.[1]

[1] ربحي مصطفى غليان، **اقتصاد المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 35.

[2] أحمد علي الحاج محمد، **اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 76.

- تمثل المعرفة توافق المعلومات والمهارات والبيانات والخبرة إضافة إلى آراء الخبراء لتؤدي إلى أصول ثمينة يمكن استخدامها لمساعدة متخذ القرار.[2]
- و تعرف أيضا بأنها: مزيج معقدة من المفاهيم والأفكار والنظريات والقواعد والإجراءات التي ترشد لأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين وهي تتمثل في هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للإستخدام بشكل عام.[3]
- المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أساس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإداراته،و لذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل هي:

*التكنولوجيات *البراعة (الإحترافية) *المهارة *الخبرة *الذكاء.[4]

مما سبق يمكن القول إن المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول للمشاكل المعيقة في مجال معرفته.

ثانيا: أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والإتصالات واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات العمل الإقتصادي، وتطور نشاطه ونموه الذي يتمثل فيما يلي:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها أفرازاتها في طاقة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الإبتكارات، الإكتشافات والإختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.

---

[1] هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.ص 45-46.

[2] فايزة جمعة، **التجارة ونظم المعلومات الإدارية: منظور إداري**، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 133.

[3] محمد الضيرفي، **إدارة تكنلوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص 277.

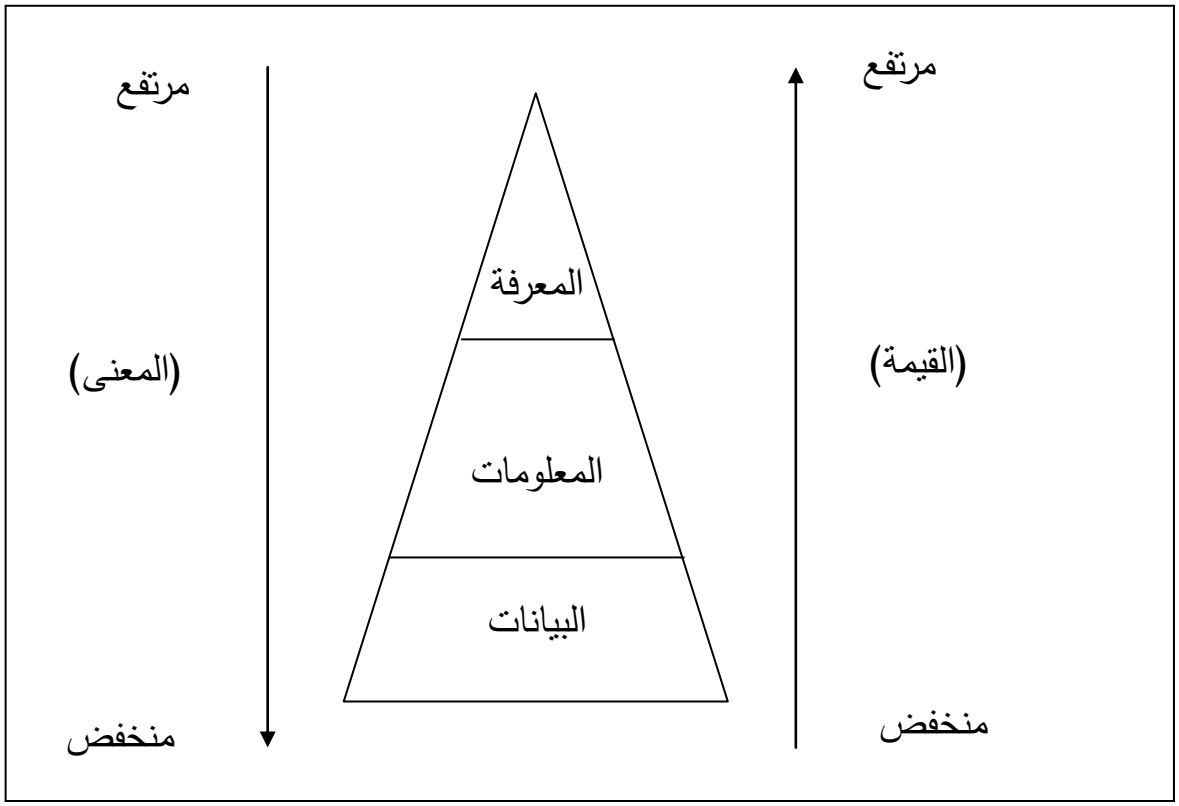
[4] هيثم علي حجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص 46.

- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا عاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك لإنتاجه للأعمية التي تتمتع بها.[1]
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعهاو اعتمادها أشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة.
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا وتحفز الإبداع والإبتكار المتواصل.
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفي إدارة منظماتهم.
- تعتبر عنصرا فعالا لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تعتبر موردا إقتصاديا عاما وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.[2]

ثالثا: الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

عندما نتحدث عن المعرفة وأنظمتها وإرتباطها بالمعلومات والمعلوماتية « informatic » لا بد لنا من التطرق إلى البيانات والمعلومات المرتبطان بشكل وثيق بالمعرفة وإدارتها كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل06: المسار المنطقي للمعرفة



[1] أحمد الخطيب، وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص 9.

[2] منذر منصور عبد الله، **الإقتصاد المعرفي**، الطبعة الأولى، الجندارية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.ص 8-9.

المصدر: فايزة جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية**، دار جامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.

من الشكل يتضح الإرتباط بين البيانات والمعلومات والمعرفة وفيما يلي توضيح لهذه المفاهيم:

- **البيانات « date »:**

هي المواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى، لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات، مثل ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير، أو أرقام مجردة، ويرمز لها عادة في الحوسبة وبناء قواعد البيانات بمجموعة البيانات التي تكون السجل أو القيد « Record ».[1]

- **المعلومات « Information »:**

فهي بيانات منسقة ومرتبة التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمةوالمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص. وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم،يمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

والمعلومات قد تكون شيئا يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به، فنحن عادة نصبح على علم بشيء ما، أو بموضوع ما، إذا ما طرأ تغيير على حالتنا المعرفية، في ذلك الموضوع، وعلى أساس فإن المعلومات في الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما، أو مجال ما.

- **المعرفة Kmowledge:**

فهي معلومات قابلة للتواصل والفهم والإستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنه ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.

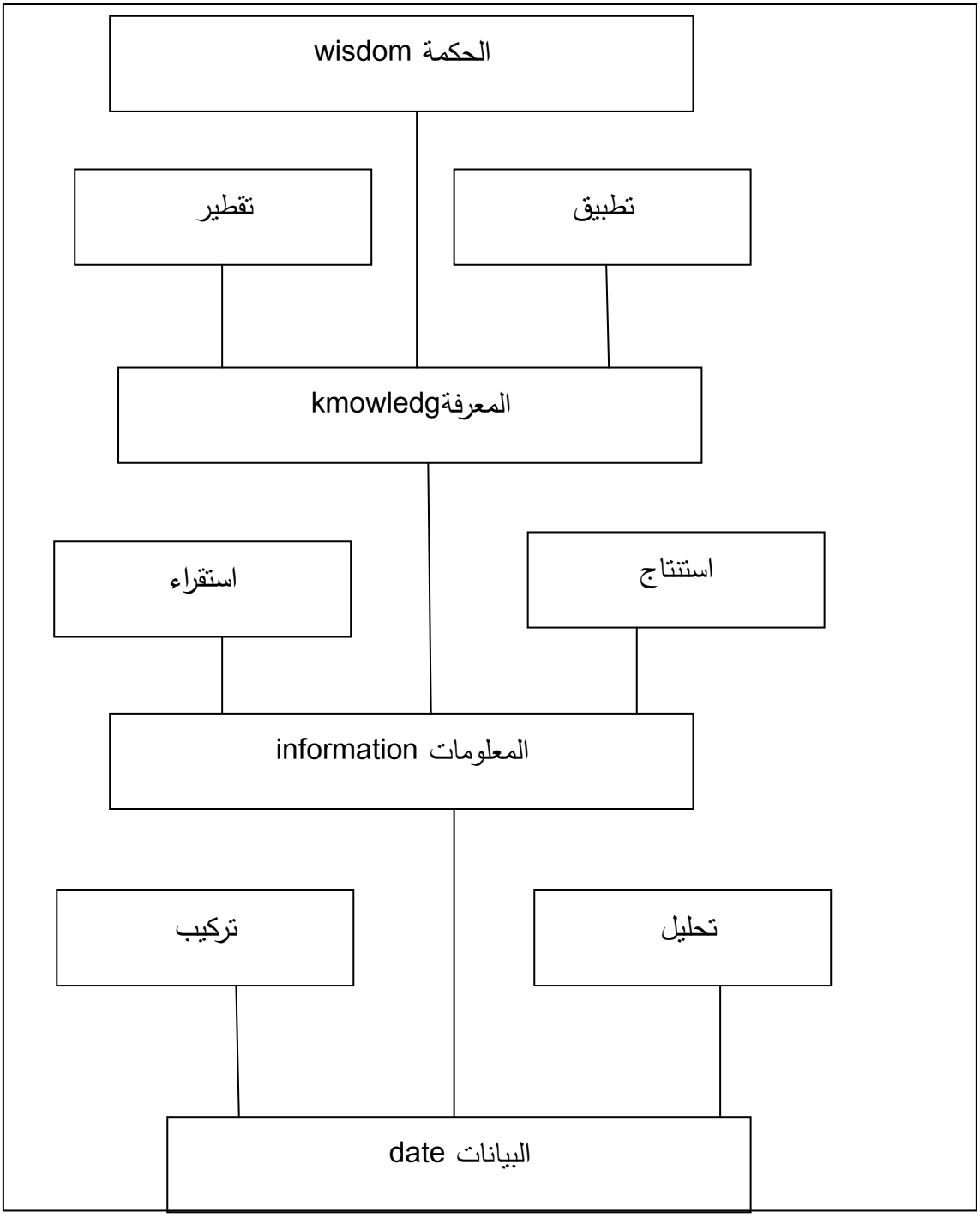
والمعرفة هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.[2]

و الشكل الآتي يبين عملية تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

[1] عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 113-114.

[2] .عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال**،دار وائل للنشر الاردن، 2013،ص40.

الشكل 7: علاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر:إبراهيم الخلوف الملكوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 25.

رابعا: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة، ويمكن تصنيفها إلى مصدرين أساسيين هما:

- مصادر خارجية. - مصادر داخلية.

1- مصادر داخلية:

وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في طريقة إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعا من طرف فرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، والبحوث والدرأسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.[1]

2- مصادر خارجية:

تشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجيين (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين ... إلخ)، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.[2]

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل 8: مصادر المعرفة الخارجية والداخلية



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 48.

[1] عادل حرحوش، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري-طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه-** دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة،2008، ص125

[2] عمر أحمد عمشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 65.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة مفهوم واسع في طياته الكثير من المعاني وهذا راجع إلى سببين رئيسيين، أولهما سعة الميدان أما الثاني فيتمثل في ديناميكية هذا المفهوم، وكل هذا راجع إلى قدراتها على التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات لمعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

أولا تعريف إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة فإن هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، وسيتم التطرق لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة فيما يلي:

- إدارة المعرفة في مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.[1]
- تعرف أيضا على أنها:

العملية المنظمة للبحث لإختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والإستخدام الأمثل لموجودات مؤسسات الأعمال.[2]

- إدارة المعرفة عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، والتشارك فيها وتقييمها.[3]
- إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة.[4]
- تعرف أيضا بأنها العمليات والأنشطة التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة إلى معرفة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة مثل اتخاذ القرارات والإجراءات العمل، والتخطيط الإستراتيجي.[5]

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

[2] زرقين عبود وجباري شوقي، **إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى اعلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2011، ص 02.

[3] إبراهيم الخلوف الملكوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

[4] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، ص 137.

[5] أحمد علي الحاج محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 135.

مما سبق يمكن القول إنإدارة المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع، وهي التي تساعد في عملية توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الإستجابة والإبتكار.

ثانيا: خصائص إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة جملة من الخصائص يمكن حصرها في الآتي:[1]

- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- إنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- اختيار المعرفة، تنقيحها، ترشيحها، تبويبها، تصنيعها، وتنظيمها.
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل.

مثل:

- استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي ضمنية وموجهة بالأفعال ومدعومة بالقواعد ومتغيرة باستمرار.[2]

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة: الناس والعمليات والمنتجات، والأداء التنظيمي الكلي.

و يمكن إجمال أهمية المعرفة بما يلي:[3]

- استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات (وأسهمها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
- تنسيق أنشطتها المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعة، وبذلك تعزز من إلتزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف.

---

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

[2] Marquard J Michael , **Building *the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning***, Davies-Black publishing, INC ,Scond Edition, 2002, p.141

[3] إبراهيم خلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

- تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة.
- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.[1]
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- تحديد هوية رأس المال الفكري، (براءات الإختراع، والعلامات التجارية، والشهرة).
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).[2]

المطلب الثالث: مداخل ووظائف إدارة المعرفة

أولا: مداخل إدارة المعرفة

إن الإهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها الموجود الإستراتيجي الأكثر أهمية وحيوية لإيجاد الميزة التنافسية في منظمات اليوم، أدى إلى تنوع في مداخل هذه المنظمات ونظرتها إلى إدارة المعرفة، كما تنوعت مداخل المتخصصين والعلماء ونظرتهم إليها أيضا، وعلى الرغم من هذا، فإن هناك مداخل أساسية لإدارة المعرفة عكسها الأدب المنشور وهي:

1- المدخل المعلوماتي:

يساوي هذا المدخل بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويعتبرهما مترادفين وأنهما وجهين لعملة واحدة، إذ ينظر أصحاب هذا المدخل إلى إدارة المعرفة على أنها " عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم المعلومات واسترجاعها واستخراجها من البيانات الأولية وخزنها في قواعد بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة.

2- المدخل التكنولوجي:

يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مثل نظم الذكاء الإصطناعي، والنظم الخبيرة، ونظم إدارة قواعد المعرفة، ونظم دعم القرارات، ونظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات ونظم المعلومات المستندة على الويب، وغيرها بغرض تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين العاملين داخل المنظمة، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى، داخل

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 110-111.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدار الكتاب العلمي، الأردن، 2009، ص.ص 91-92.

القطر وخارجه، بالاعتماد على القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات، معالجتها واسترجاعها وبثها بسرعة كبيرة.

3- المدخل الإقتصادي:

يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم إقتصاد المعرفة(EconomicKmowladge) وينطلق من الحقيقة أن المعرفة أصبحت في هذا الإقتصاد الجديد مورده الإستراتيجي الأكثر أهمية وأنه أصبح يستند في كل صناعاته وخدماته وأنشطته وإنتاجيته على كثافة المعرفة وتطبيقاتها، بدلا من عناصر الإنتاج التقليدية (المواد الخام، ورأس المال، والعمال، والآلات)، وأن المعرفة فيه هي التي ستقود إلى النمو الإقتصادي وإلى الثراء وإيجاد القيمة التنافسية، وعليه فإن إدارة المعرفة قد انبثقت وترعرعت وتطورت في كنف إقتصاد المعرفة.

4- المدخل الإجتماعي:

يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ورأس المال الإجتماعي كأحد مكونات رأس المال الفكري، وينطلق من الحقيقة أن أحد أهم أسس نجاح مبادرات إدارة المعرفة وبرامجها هو توافر شبكة من العلاقات الإيجابية بين العاملين في المنظمة ترتكز على الثقة المتبادلة بينهم، وتسهل لهم عمليات التفاعل والتعاون والمشاركة بالمعرفة لإنجاز منافع متبادلة لتحقيق أهداف المنظمة.

و يؤكد بعضهم أن رأس المال الإجتماعي يتضمن بالإضافة إلى شبكة العلاقات الداخلية بين العاملين شبكة العلاقات التي يقيمونها مع الأطراف الخارجية، ومجموعة القيم والأخلاق التي يمتلكونها والتي تحدد سلوكاتهم، وتدعم مصالحهم وتعضد تماسكهم.[1]

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في المؤسسات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة وهي كالآتي:[2]

1- تحديد موارد المعرفة:

هي التي تمتلكها المؤسسة وطبيعتها ومحتواها إشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها، وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تضيفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 115-119.

[2] **المرجع نفسه**، ص.ص 114-115.

تتضمن كل الأنشطة المؤسسة لصياغة إستراتيجية المعرفة بهدف تنظيم الموارد الفكرية، والتنظيمية، التكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المؤسسة وخارجها.

3- تنظيم المعرفة إنتاجها:

تتضمن أنشطة المؤسسة في تصنيف المعرفة (ترتيبها، بتبويبها، وترميزها) وخزنها إستخراجها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

4- بناء نظام المعرفة:

تعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحبوسة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، نظم المعلومات الإدارية وغيرها.

5- تنمية العقل الجماعي وتطويرها:

و تتضمن هذه الوظيفية استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، استقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والمحافظة عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على احترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.

6- إدارة التعاضد « Synergy »:

و تعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

إن تواجد مفهوم المعرفة وحده في المؤسسة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط، والتحليل المعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والزمان المناسب، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع.

المطلب الأول: آليات إدارة المعرفة

إن آلية إدارة المعرفة ما هي إلا وسيلة هيكلية أو تنظيمية تستخدم لتعزيز المعرفة، حيث أن هذه الآليات تدعم من قبل البنية التحتي لإدارة المعرفة وتبين وتوضح عمليات وعناصر إدارة المعرفة والسبل المثلى التي تساعد عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أولا: عناصر إدارة المعرفة[1]

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:

1- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد "ضمن فريق العمل" مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

2- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3- **التعلم:**هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستجدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين حيث أن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، حيث أن خلق المعرفة يحتاج إلى الامركزية عالية.

5- **الرسمية:** هي المدى الذي يتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، حيث أن خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص.ص 92-93.

6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة ومتخصصة.

7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن تكنولوجيا لمعلومات تمثل عناصر حاسمة في عملية خلق المعرفة.

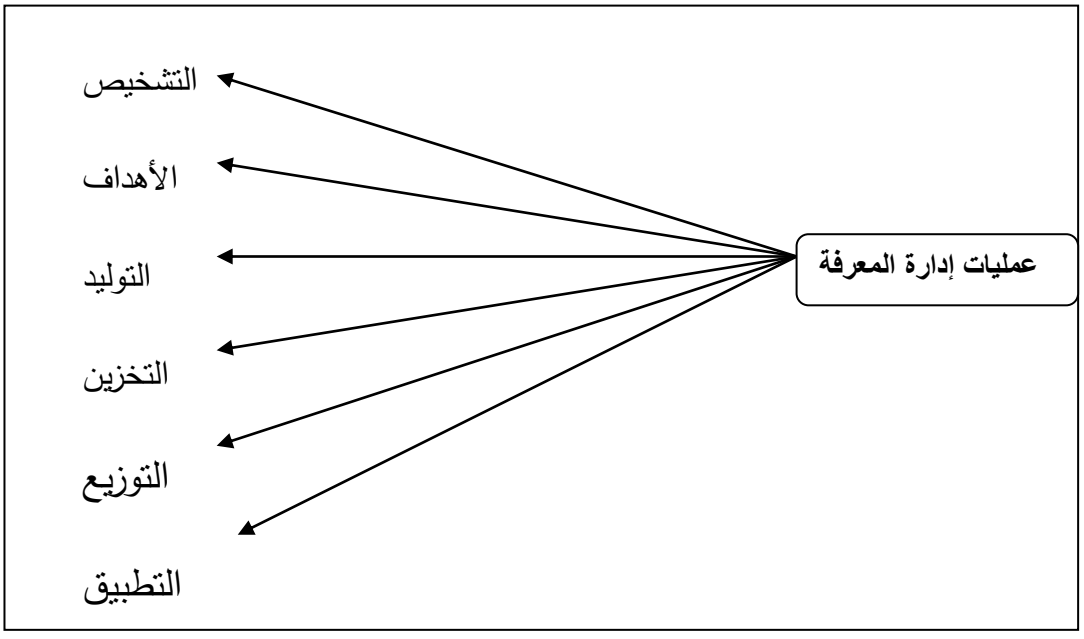
8- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة المنتجات والخدمات لأفكار أو الإجراءات المفيدة على طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، حيث تلعب المعرفة دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكوين مبدعة وخلاقة.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازمة القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات، وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل كل مؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

و يشير « Martins » في هذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل في العمليات التالية: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها، وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي

الشكل 9: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف لملكاوي، **إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 89.

من الشكل يتضح بأن عمليات إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي:

1- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد فجوة المعرفة والجهد الذي تحتاجه المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.[1]

2- تحديد أهداف المعرفة:

تدرك المؤسسات –لاسيما الصناعية منها– إن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة، دون تحديد ذلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة.

وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل توليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق.[2]

3- توليد المعرفة:

توليد المعرفة هو خلق الإبداع وابتكار معارف جديد من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس المال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة.

وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة، والشروع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها وبذلك تعود المعرفة إلى الإبتكار الذي يخلق معرفة جديدة.[3]

4- خزن المعرفة:

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في

---

[1] جمال يوسف يدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 61.

[2] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**ص 108.

[3] عمر أحمد همشيري،**مرجع سبق ذكره**، ص 123.

النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد.[1]

5- توزيع المعرفة:

على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفء لتوليد معرفة جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، حيث أدركت المؤسسات أهمية المعرفة الضمنية، لذلك بادرت على فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الأفراد ويسمح بإبداع قصص جديدة، وبين أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع المعرفة، منها ما هو رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة.[2]

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

أولا: نماذج إدارة المعرفة

هناك نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج تأخذ أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة ولكن هدف لذلك توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها لحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة الإستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة ومن بين هذه النماذج:

1- نموذج ماركوردت:

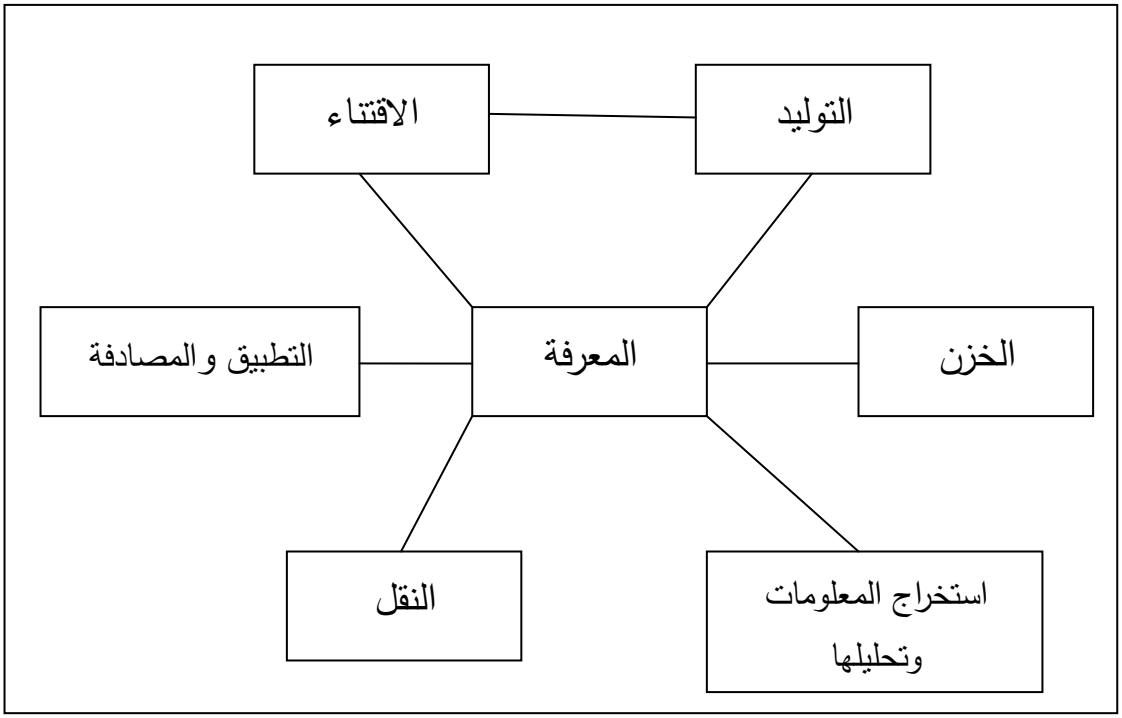
اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

الإكتساب، التوليد والخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادفة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الممثل بالشكل الموالي:

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

[2] علي عبد الله وبوسطروة نذير، **دورات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد وحلب البليدة، الجزائر، 2011، ص 08.

الشكل10: نموذج ماركورت



المصدر:أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 94.

من الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترةزمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.[1]

2- نموذج ويج wiig:

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما:

أ- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية

ويتكون نموذج دورة تطور المؤسساتية من خمس مراحل هي:

- **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:**

في هذه المرحلة يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، والإبتكار، ومن خلال جهود البحث اتي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة ومن خارج المؤسسة.

- **مرحلة استخدام المعرفة:**

[1]إكرام سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ص.ص 92-93.

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والإحتفاظ بها من أجل استخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

- **مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة:**

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة وهذا قد يحول المعرفة إلى مواد مكتوبة، إلى قواعد المعرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:**

من 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 المستندة للمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات [سلع وخدمات].

- **مرحلة الرفع المعرفي:**

في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت وظيفة المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة في تحقيق ميزة لرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الإبتكار والإبداع وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

ب-نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي:

يتكون هذا النموذج من المراحل التالية:[1]

- **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:**

و هذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

- **مرحلة المعرفة المثالية:**

يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة.

- **مرحلة المعرفة التصادمية:**

[1] هيثم علي الحجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 79-80.

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة والمعروفة جيدا، وهذه المعروفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة و يجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

- **مرحلة المعرفة الوافية:**

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصياغة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم صورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

- **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية:**

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤقتة وبصورة روتينية دون الحاجة لإعطاء مبررات وشرح الأسباب.[1]

3- نموذج ديفيد سكايرم:

هذا نموذج قدمه ديفيد سكايرم« **D.Skyrme** »، ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، وهذه القوة يعبر عنها بأن يتم التعرف على المعرفة المكتسبة لتجنب إعادة ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز من على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار.

أما العوامل النجاح السبع في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يربط بها، والخدمات الكثيرة المعرفة.
- **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية، حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة.

[1] إبراهيم الخلوف الملكوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 93.

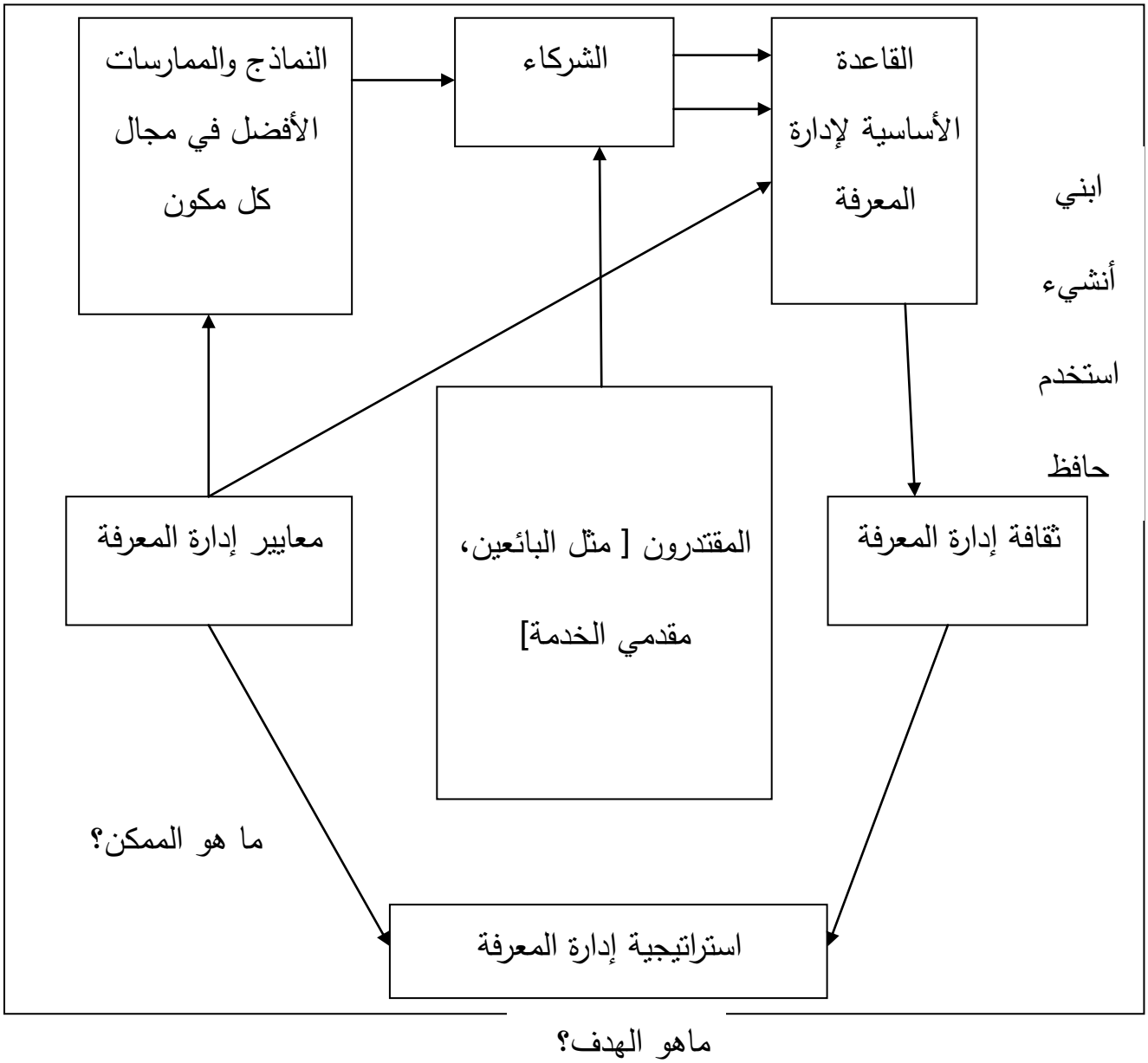
- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.
- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.[1]

4- نموذج Molle لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه D. E. Winnesky يقوم على أن المعرفة هي الخبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية وهناك أربعة مكونات متفاعلة، وكل واحدة منها تعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات موضحة في الشكل الآتي:

[1] خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص 75-77.

الشكل رقم 11: نموذج Moell لإدارة المعرفة



المصدر:خضير كاظم محمود، **منظمة المعرفة**، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 75.

يبين الشكل أعلاه نموذج Moell لإدارة المعرفة المبني على أن المعرفة هي خبرة بدون نهاية لتصبح ثقافة ومن ثمة إلى هدف أساسي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والحفاظ عليه.

أ- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة [ماذا يتم ويتابع الآن]:**

وتمثل كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، إنها الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشيء إمكانات Moell لإدارة المعرفة في المؤسسة للإستجابة لحاجات المستفيدين.[1]

ب-**ثقافة إدارة المعرفة [ماهو المهم ؟]:**

بمعنى أن هذه الثقافة تحدد الإتجاهات والقيم والنقضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليست الإستراتيجية هي التي تنشيء الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمؤسسة المعنية.

ت-**أهداف إدارة المعرفة [ماهو الهدف الأساسي؟]:**

تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين كفاءاتها في استغلال مواردها المختلفة.

ث-**معايير إدارة المعرفة [ما هو ممكن التحقيق؟]:**

تشير إلى الممارسات المثلى التي تستخدمها المؤسسة في مختلف تعاملاتها مع الموردين، الموزعين، والزبائن، بالمقارنة مع منافسيها، وبالتالي هنا تبذل أقصى جهودها لتقديم أفضل ما لديها.

تبين مما سبق أن هذا النموذج يركز على تحديد الإحتياجات المعرفية ومن ثمة المحافظة عليها، وتحديد الهداف الأساسي منها لإستخدامها بما يحقق أهداف المؤسسة ككل، وبالتالي تحقيق النتائج المثلى بأقل خسائر ممكنة.

5- نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم نجم عبود نجم لإدارة المعرفة سماه نموذج [الرصيد، التدفق، الميزة] ومن مميزات هذا النموذج نجد:

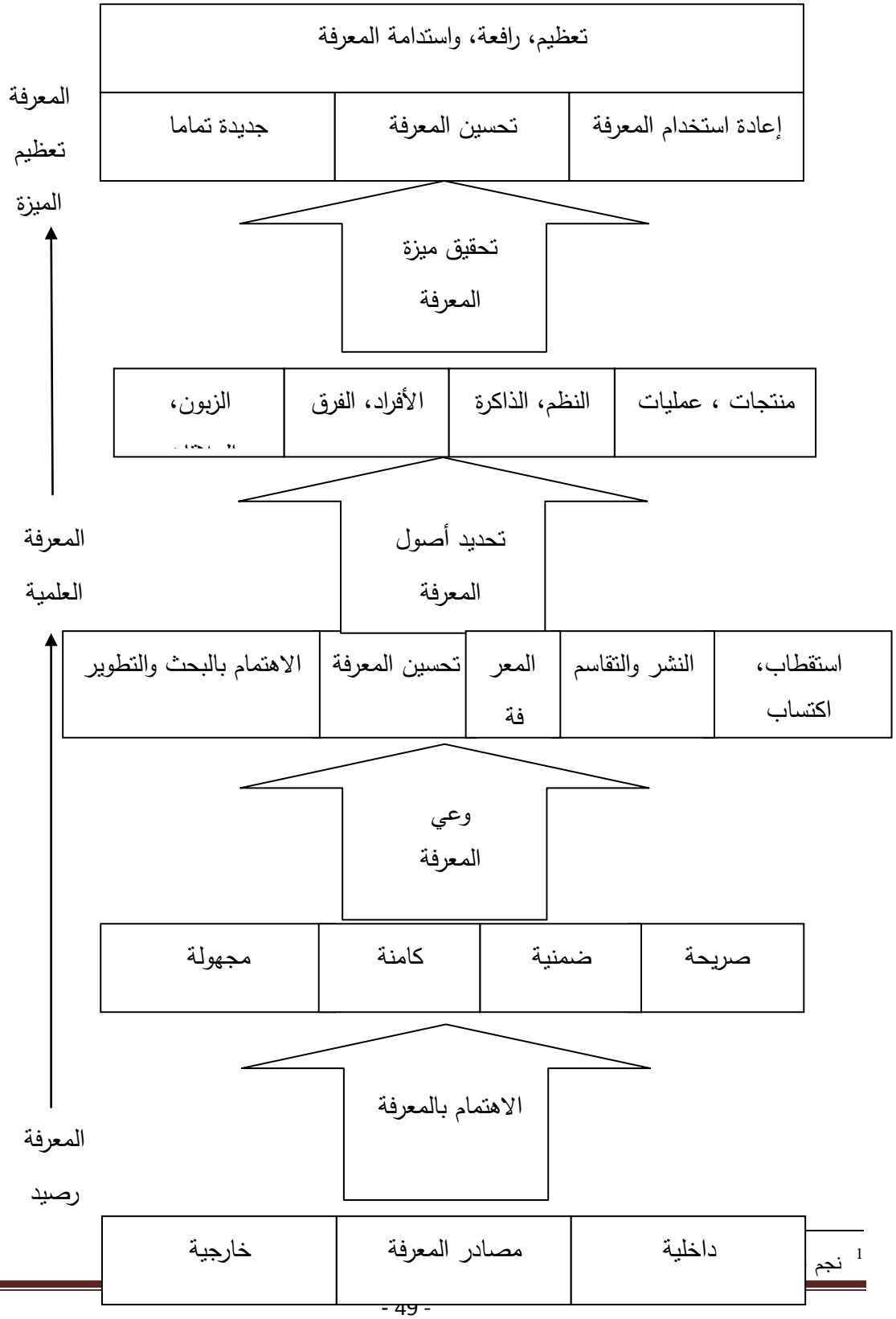
- أنه شامل لمصادر المعرفة ولأنواع المعرفة ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة، ولمجالاتها.
- أنه منطقي بحيث أنه هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة [الإبتكار] ، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستخدامها.

[1] خضير كاظم محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 75.

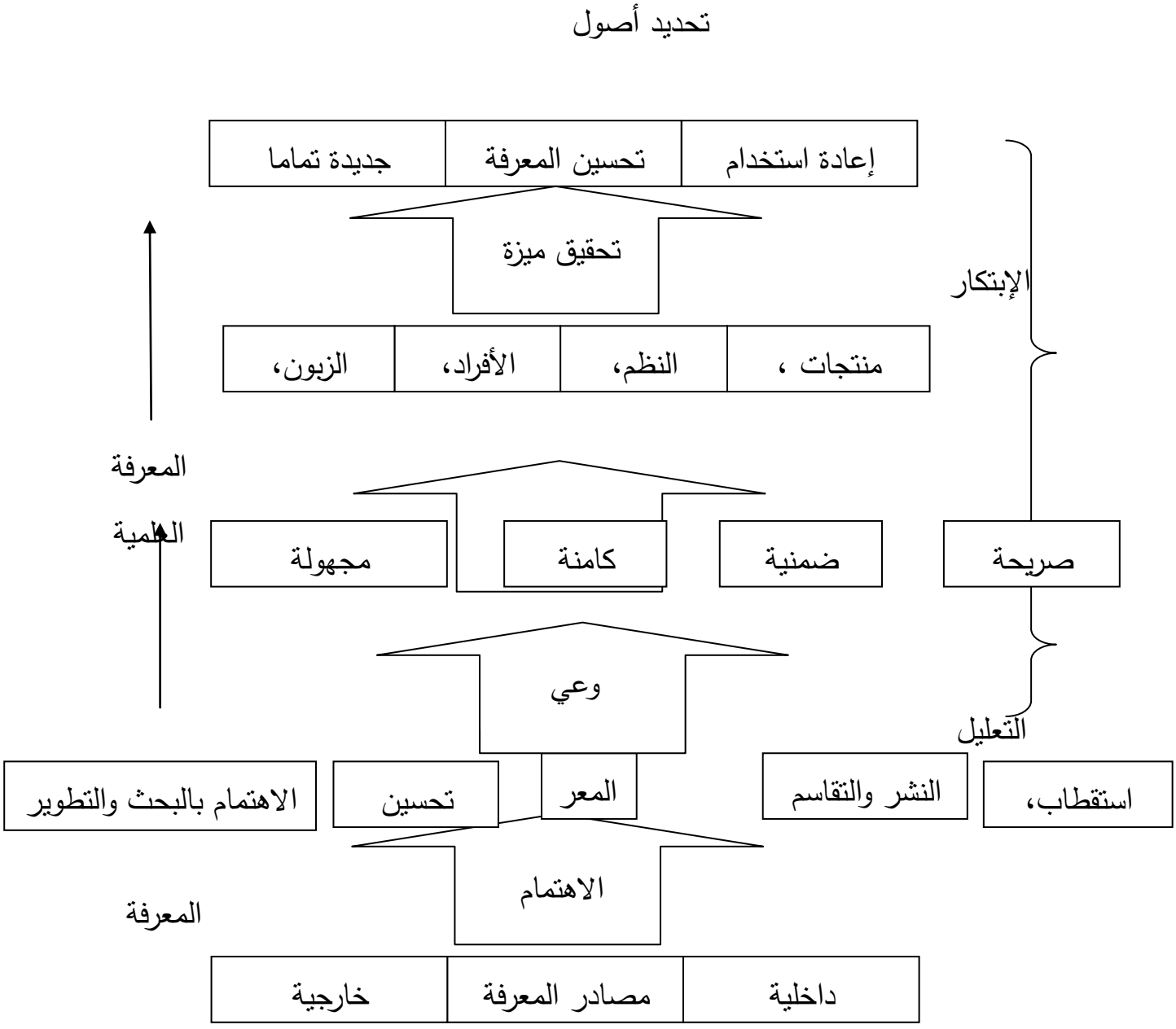
- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ان هذه الميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في الشكل التالي:[1]

الشكل(12): نموذج الرصيد – التدفق – الميزة لإدارة المعرفة:



[1] نجم



المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، دار الفراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 126.

من خلال هذا الشكل يتضح أن النموذج يشمل على عدة من المراحل والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

1- مرحلة الإهتمام بالمعرفة:

في هذه المرحلة يكون الإهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الإهتمام بالرصيد المعرفي.

2- مرحلة الوعي المعرفي:

أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة، في هذه المرحلة يكون الإهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

3- مرحلة تحديد أصول المعرفة:

في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية. ويكونالإهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

4- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:

في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها و تقاسمها، وذلك لتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجرد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الإبتكار.

5- مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:

في إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يفيق الأفراد ويجد من قدراتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والإبتكار.

مما سبق نستنتج أن الإختلاف وتشابه العمليات والنماذج والعناصر التي تتطلب اتباعها في إدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلى البحث ودرأسة مراحل تطبيق وإدارة معارف المؤسسات ومعوقات وكذا استراتيجيات تطبيقها وهذا مجال درأستنا في المبحث الموالي.[1]

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة

[1] عبود نجم عبود، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 125-128.

تصنف استراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

1. **الإستراتيجيات لنوع المعرفة:**

تتمحور هذه الإستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية، لذلك تتبنى المؤسسات في هذا المجال استراتيجيتين متمايزتين هما:

- **استراتيجية الترميز:**

تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل، التشارك، والتعلم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية، يمكن للعاملين في المؤسسة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية والإفادة منها وتوظيفها خدمة لعلمهم.وعليه تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب والشبكات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة وخزنها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة، ويطلق على هذه التسمية " نموذج مستودع المعرفة " إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة وجعله متاحا للعاملين.

ويتم بحسبها تبادل المعرفة على بخطوتين نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ومن المستودع إلى الفرد، وبذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.

- **استراتيجية الشخصنة:**

تركز استراتيجية الشخصنة على المعرفة الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المؤسسة. فهي معرفة غير رسمية وغير قابلة للترميز القياسي أو للوصف أو للنقل، وإنما قابلة للتعلم منخلال الملاحظة المباشرة والإحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة.

ويطلق على هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو استخراجها من الأفراد الحاملين لها، وإنما تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.[1]

[1] عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 309-310.

الجدول(03): أوجه الإختلاف بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة:

الترميز	وجه الإختلاف	الشخصنة
-المؤسسة الصناعية التي تعتمد على الإنتاج لواسع لمنتج ما، ويكون التمويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة.	-نوع المنظمة	-المؤسسات ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة التي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة.
-الإستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على استخدام قواعد البيانات وقواعد المعرفة.	-تكنولوجيا المعلومات	-الإستثمار المعتدل في تكنولوجيا لمعلومات يقصد تسهيل الحوا وتبادل المعرفة الضمنية.
-توافر نظم معلومات سريعة ذات نوعية وموثقة عالية لاستخدام المعرفة المرمزة وإعادة استخدامها.	- الإستراتيجية التنافسية	-توافر المنشورة الخلاقة، المبدعة التحليلية للمشكلات الإستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
-[اقتصاديات إعادة الإستخدام] . -الإستثمار في الموجودات المعرفية. -إعادة استخدام المعرفة عدة مرات. -التركيز على توليد عوائد كلية عالية.	- النموذج الإقتصادي	-[اقتصاديات الخبرة] -الإستثمار على الموارد البشرية. -التشارك في المعرفة. -التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
-[الأشخاص إلى الوثائق]. -تطوير نظام وثائق محوسب يرمز، يخزن، ينشر المعرفة ويسمح بإعادة استخدامها.	- استراتيجية إدارة المعرفة.	-[الفرد إلى الفرد] -تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها.
-استخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول.	- الموارد البشرية.	- استخدام الأفراد المبدعين الذين يستهوون حل المشكلات بطرق جديدة.

–تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد بواسطة الحاسوب. –مكافأة الأفراد الذين يثيرون قاعدة المعرفة.		–تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بواسطة زملائهم. –مكافأة الأفراد بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين.
–مركزية إدارة المعرفة.	– نوع إدارة المعرفة	– لا مركزية إدارة المعرفة.

المصدر:عمر أحمد همشري، **إدارةالمعرفة، الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 311.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن استراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية وقابلة للوصف، التحدي، القياس، والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها، واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة، في حين أن الإستراتيجية الشخصنة ترتكز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة الغير القابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

الإستراتيجية الهجينة:

لا تعمل المؤسسات في الغالب على تبني استراتيجية دون الأخرى من الاستراتيجيتين السابقتين [الترميزية والشخصنة]، وإنما نموذج يخلط ويمازج بينهما، وفي هذا النوع من الإستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة وخزنها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المؤسسة.[1]

الإستراتيجية حسب العرض والطلب:

تنقسم الإستراتيجيات بحسب هذا التصنيف على نوعين هما:

- **استراتيجيات جانب العرض:**

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمؤسستو نشرها، أو بمعنى على آليات المشاركة بالمعرفة، ويصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمؤسسات الإستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

[1] حسين عجلان حسن، **استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار الفكر والإثلاء، عمان، 2008، ص 211.

- **استراتيجيات جانب الطلب:**

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على استقصاء حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمؤسسات الصناعية المنتجة للسلع. و جدير بالذكر أن الفصل الكلي بين هذين النوعين من الإستراتيجيات في عالم الأعمال.

3- استراتيجيات إدخال إدارة المعرفة:

هناك ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات هي ما يلي:

1. **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:**

يمكن إدخال إدارة المعرفة بحسب هذه الإستراتيجية تدريجي وحينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد لمحدودة الراغبة في إدخال إدارة المعرفة وتطبيقها من بناء قدراتها الخاصة بإدارة المعرفة. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها قليلة المخاطر، إلا أن عائدها بالنسبة للمؤسسات محدودة الموارد يكون قليلا.

2. **استراتيجية التروي والحذر:**

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، وتطبيقها بتروي وحذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، ثم تطبق فيما بعد على نطاق أوسع، ووفق الحاجة.

و تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات مناسبة، ثم تطبق فيما بعد على نطاق أوسع، ووفق الحاجة، وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبيا والراغبة في تطبيق برامج إدارة المعرفة بناء قدراتها المعرفية دون أن تكون لأولوية لتطبيق المدخل الإداري، وبأنها قليلة لمخاطر، وتحقق للمؤسسة مكتسبات تنافسية.

3. **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:**

تعتمد هذه الإستراتيجية على وجود إدارة إبداعية تعمل على تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال دعم الأفكار الإبتكارية والإبداعية، وتمتاز بأنها استراتيجية ذات درجة متوسطة من المخاطر، وبأنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.والميل إلى أي من هذه الإستراتيجيات لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه والمؤسسات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.صعب للغاية، ويعمل على الدمج بينهما على أرض الواقع.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن اعتماد هذه الإستراتيجيات في المؤسسة يرتكز بدرجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها، وكذلك في العمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام التوثيق للمؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة.[1]

المطلب الثالث: متطلبات ، تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة ومختلف التحديات التي تواجهها وأبرز العوامل التي تساهم في نجاحها.

أولا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي نوجزها فيما يلي:

1- الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل؟.

إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي.

2- الهياكل التنظيمية:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين. لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، إرادتها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة لمعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

[1] عبد الرحمان الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 79-82.

3- القيادة التنظيمية:

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوبة لإدارة المعرفة.[1]

و تعتمد النظرية الطرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.

4- تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج لحاسوبية التي تساعد في تحقق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الإستعمالمن قبل لمستويات الإدارية التي تمنكهم من تبادل المعلومات والترأسل بعضهم مع بعض، من أج الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم من الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المؤسسات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.[2]

ثانيا: تحديات إدارة الأعمال

يمكن إجمال أهم التحديات التي قد تواجه تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات فيما يلي:

- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباته وأهمية دورها في المؤسسة.
- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة وتشمل هذه الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على لهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمية العامة وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما.

[1] زلماط مريم، **دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الإقتصادية**، درسة حالة سونطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 56.

[2] **نفس المرجع**، ص.ص 56-57.

- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيات ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.[1]
- ضعف تنمية الرأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.
- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها من فقدان الشخص لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.
- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها.
- الإفتقار إلى الوقت الكافي لتخطيط الإدارة المعرفة وتنفيذها.
- ضعف الميزانيات المتخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا.
- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحدمن عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة وإلى ضعف الذاكرة المنظمية.
- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

مما سبق أقول إن التحديات المذكورة أعلاه منها ما هو متعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها، فهي مشاكل يعتقد أنه سيتم التكفل بها إلى حد كبير مستقبلا وهذا نظرا للدور المتنامي للمعرفة وأهميتها الإستراتيجية، ومنه ماهو متعلق بطريقة استخدامها ودرجة تحفيز مستخدميها وهو أمر يبقى على عاتق المؤسسات التي يتعين عليها أن تعمل على تجاوزه لتحقيق إندماج إيجابي وفعال في إدارة المعرفة.[2]

ثالثا: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

حدد (Dovenport) مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة ما هي:

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وصفات الدعم المالي منالإدارة العليا.
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

[1] عبد الرحمان الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 80-81.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص 148-149.

- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة [الصداقة المعرفية] التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهن طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
- تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتمييز، لدفعه العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساليب لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

على ضوء ما سبق يمكن القول إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من شأنه أن يعود عليها بالعديد من الفوائد، غير أن تطبيق هذا المدخل قد تواجهه بعض التحديات يمكن علاجها والتغلب عليها وتحقيق النتائج المرجوة، وفي الأخير يمكن القول بأن التعرف على مراحل ومتطلبات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيقها، بل لابد من الحاجة للفهم الجديد لاستراتيجيات إدارة المعرفة ونماذجها، واستخدامها بشكل فعال ينعكس إيجابا على المؤسسة ويعزز من قدراتها التنافسية، في بيئة الأعمال من خلال زيادة تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم ،و رفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.[1]

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 146.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

يعتبر رأس المال الفكري المحرك الرئيسي لإدارة المعرفة. وهذا يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة حيث يكمن هذا الارتباط في قدرة المؤسسة على بنائها باستمرار بقاعدة رأس المال الفكري من خلال توليد المعرفة الجديدة، وتوليد المعرفة هو عملية خلق قيمة من خلال إعادة مزج المعرفة السابقة مع الابتكارات الجديدة، فعندما يكون هذا المزيج مبني على رأس مال فكري القائم بالفعل، يكون له تأثير ايجابي على أداء المؤسسة المتوقع. الفكرة الأساسية هي أن يتم إنشاء معرفة من خلال تسيير تدفق الأفكار عبر المؤسسة. ويتم تحويل المعرفة إلى قيمة ناتجة في رأس مال بشري وهيكلي وعلاقاتي، وبالتالي فمن المهم التركيز على توضيح النشاطات التي تحول هذه الموارد إلى نتائج.

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل يعتمد بالدرجة العليا على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فالمصدر الحقيقي للمعرفة واستمدادها وتطويرها هي الكفاءة البشرية التي تبرز بدورها كعنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة باعتبارها مصدر للأفكار والابتكارات والإبداعات.

على الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن دورها في إدارة المعرفة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس الشروط التي تتمتع بها الموارد الأخرى في المؤسسة. ولكي تكون للموارد البشرية دورا فعالا في إدارة المعرفة لا بد من توافرها على الخصائص الآتية:[1]

1. أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية والأفكار والإبداعات وجب ان يكون نادرا وان يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية والإدراكية من اجل تطوير المؤسسة.

2. ان يكون المورد البشري قادرا للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي يمكن تجسيدها في البيئة المعيارية، بالإضافة إلى صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد أو كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات، صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق المعرفة الجديدة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

[1] علاء الدين سعودي، **دور رأس المال البشري في زيادة القدرة المعرفية**، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016، ص: 38.

3. 3-عدم قابلية الموارد البشرية لتبديل:

يجب على المورد البشري قابل لتبديل بصور مماثلة على المستوى الإستراتيجي من قبل المؤسسة فالمعرفة المحققة من خلال هذا المورد يصعب إستمرارها في حال تبديل تلك الموارد والكفاءاة.

-الإستقطاب وجذب الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والإتجاهات المطلوبة التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها

-اختيار المؤسسة لأفضل الأفراد الذين تتوفر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فيهم

- الميزات الإضافية التي يحصل عليها الأفراد طالما استمرت عضويته في المؤسسة كالتأمين والاجازات

- قدرة العاملين (مستوى جودة، الكفاءة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار)

- إن أهمية رأس المال البشري تكمن في مداخلته بقدر ما تكمن في مخرجاته، فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المؤسسات المتنافسة ولكن العبرة في تلك المؤسسات التي تحقق بها مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامها.

وبالتالي فإن مسألة ارتفاع وانخفاض المعرفة التي ينتجها المورد البشري وم ثم قيمة رأس المال البشري تحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري اتجاه العملاء، المؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الاعمال قليلة القيمة التي لا تفيد العملاء بل تركز استثماراتها على الاعمال عالية القيمة مما يؤكد ان الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمنيا تثمينا ارتس المتال الفكري، والذي يؤدي الى امتلاك المؤسسة لإدارة معرفة ناجحة مستدامة

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

يعبر رأس المال الهيكلي عن نظام هيكل المؤسسة، والمؤسسة التي تملك رأس مال هيكلي قوي ومتماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، مما يقود إلى تعزيز رأس مال ألابتكاري ورأس مال العلاقاتي وهناك مجموعة من المؤشرات لرأس المال الهيكلي في تطوير إدارة المعرفة أهمها:[1]

1. الثقافة العامة:

- طبيعة بناء ثقافة المؤسسة.
- تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

[1] كريمة عدون، **الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في التغيير التنظيمي**، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 68.

2. الهيكل التنظيمي:

- صلاحيات نظام الرقابة بالمؤسسة.
- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

3. التعلم التنظيمي:

- بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة.
- بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

4. العمليات:

- مدة عمليا الأنشطة والأعمال.
- مستوى جودة المنتج.
- كفاءات العمليات التشغيلية.

5. نظام المعلومات:

- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين.
- توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة والاعمال
- المشاركة في المعرفة.

ويمكن للمؤسسة ان تمتلك رأس مال هيكلي من خلال تشجيع وتطوير القدرات الإبداعية والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تثمين انتاجاتهم في مختلف الميادين، وذلك بفضل تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وانسجامها بما تتطلبه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كاقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة الى اعتماد الهيكل التنظيمي المشجع للأفراد مهما كان موقعهم تنظيمي على بذل جهد اكبر واستغلال كل المعارف الصريحة منها والضمنية للاستغلال الامثل.[1]

فعند قيام المؤسسة بكل هذه المجهودات وتنجح في تطبيقها وبالتالي تمتلك رأس مال هيكل له قدرة على تحقيق القيمة للمؤسسة لان عدم وجوده يعني عدم قدرة رأس المال البشري على العمل بشكل المطلوب وبالتالي لا يمكن خلق اي معرفة جديدة.

[1] **نفس المرجع**، ص: 69.

المطلب الثالث: دور رأس المال العلاقاتي (الزبوني) في إدارة المعرفة

يشكل رأس المال العلاقاتي أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويحوله في صورة معارف جديدة للمؤسسة وأداء منظومتي فعال وتظهر في المؤشرات الآتية:

1. **القدرة التسويقية الأساسية:**

- بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء.
- توفير القدرات اللازمة لقدرة العملاء.

2. **كثافة السوق:**

- الحصة السوقية.
- اسواق محتملة.
- الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن.
- سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة.
- بناء قنوات بيع وتوزيع.

3. **مؤشرات ولاء الزبائن:**

- إرضاء العملاء.
- شكاوي العملاء.
- حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء.
- مستوى خسارة العملاء الحاليين.

ان نقطة انطلاق لأي مؤسسة دائما هي العملاء وهي نقطة الوصول أيضا، وتسعى المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها للمحافظة على الأسواق واكتساب حصص سوقية إضافية او دخول أسواق جديدة والتي بفضلها تتم الحصول على عملاء أوفياء، والآمر الذي يساعد على ذلك قيام المؤسسة القيام بالدراسات السوقية والبحوث والممارسات.[1]

لقد توسعت الكتابات في رأس المال العلاقات حيث لم تقتصر العلاقات المؤسسة فحسب بل بكل الاطراف المتعلقة المرتبطة بالعلاقات الخارجية بالمؤسسة حيث قام (Meritum Project) في ارشاداته تعبير رأس مال العلاقات بدليل عن رأس مال الزبائن ويعرف رأس مال العلاقات بأنه جميع الموارد

[1] كريمة عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 70.

المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مثل علاقاته مع الزبائن والموردين والبحث والتطوير مما يحسن من مكانة المؤسسة وبالتالي خلق قيمة لها.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعنصر الفصل الثاني يوجز في كون إدراة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز في بداية تسعينيات القرن الماضي، ما هو إلا تطور طبيعي لفكر الإدارة ومختلف الأساليب الإدارية وتماسيا مع الأحداث و التغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المنظمات الى الإبداع وكذلك التميز وتدعم قدراتها التنافسية إعتماد على الإبتكار وعلى هذا فإن غدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات و معرفة العنصر البشري وكذا الإبتكار الذي تكتسبه ميزاتها التنافسية.

إن إدارة المعرفة وفقا لهذا النمط الساعي إلى الإبداع و الإبتكار وتدعيم القدرة التنافسية والتمييز للمنظمات لا بد لها من أساسيات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأساليب والأطر.