



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس

# إدارة المعرفة

إعداد

الدكتورة أسماء زدوري

السنة الجامعية: 2016/2015

## الفهرس

الفهرس

المقدمة ..... أ

### الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

تمهيد ..... 1

**I- ماهية المعرفة** ..... 1

I-1- نشأة وتطور المعرفة ..... 1

I-2- مفهوم المعرفة ..... 2

I-3- أهمية المعرفة ..... 4

I-4- صفات المعرفة ..... 4

I-5- خصائص المعرفة ..... 5

I-6- أبعاد المعرفة ..... 6

I-7- الأساليب الحديثة لنشر المعرفة ..... 7

**II- أساسيات حول المعرفة** ..... 8

II-1- أنواع المعرفة ..... 8

II-2- مصادر المعرفة ..... 10

II-3- فجوات المعرفة ..... 11

II-4- الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة ..... 13

II-5- التكنولوجيا وتحويل أنواع المعرفة ..... 14

II-6- العوامل المؤثرة في المعرفة ..... 14

**III- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة** ..... 16

III-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية ..... 16

III-2- مفهوم التسيير الاستراتيجي للمعرفة ..... 17

19	III-3- الالهية الاستراتيجية للمعرفة
19	III-4- مميزات تسيير المعرفة
20	III-5- مراحل تسيير المعرفة
21	III-6- صعوبات تسيير المعرفة
23	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

26	تمهيد
26	I- مدخل حول إدارة المعرفة
26	I-1- نشأة وتطور إدارة المعرفة
27	I-2- تعريف وأهمية إدارة المعرفة
27	I-2-1- تعريف إدارة المعرفة
29	I-2-2- أهمية إدارة المعرفة
30	I-3- الموظف المسؤول عن المعرفة ومكانته في الهيكل التنظيمي
30	I-3-1- صفات الموظف المسؤول عن المعرفة
31	I-3-2- مكانة الموظف المسؤول عن المعرفة في المنظمة
31	I-4- عناصر إدارة المعرفة
32	I-5- الفرق بين إدارة المعلومات والمعرفة
33	I-6- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
33	I-6-1- عوامل داخلية
33	I-6-2- عوامل خارجية
34	I-7- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
36	II- تأطير نظري لإدارة المعرفة
36	II-1- عمليات إدارة المعرفة
38	II-2- مداخل إدارة المعرفة
38	II-2-1- مدخل مركزية ولا مركزية
39	II-2-2- مدخل بيانات استراتيجية المعرفة
41	II-3- استراتيجيات إدارة المعرفة

41	.....	1-3-II	مدخل الرافعة
42	.....	2-3-II	مدخل التوليفة
42	.....	3-3-II	المدخل الابتكاري
43	.....	4-II	التأثيرات المنظمية لإدارة المعرفة
46	.....	5-II	نماذج لإدارة المعرفة
46	.....	1-5-II	نموذج Wig
47	.....	2-5-II	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة
49	.....	3-5-II	نموذج موئل لإدارة المعرفة
50	.....	4-5-II	نموذج duffy
51	.....	5-5-II	نموذج hope
51	.....	6-5-II	نموذج SECT
53	.....	6-II	إدارة المعرفة والإستراتيجية
53	.....	1-6-II	العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية
58	.....	2-6-II	إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال
58	.....	3-6-II	إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية
59	.....	4-6-II	نموذج hope
59	.....	7-II	مراحل تطبيق إدارة المعرفة
60	.....	III	قياس إدارة المعرفة
60	.....	1-III	مفهوم قياس إدارة المعرفة
62	.....	2-III	أهمية قياس إدارة المعرفة
62	.....	3-III	معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة
63	.....	4-III	مداخل قياس أثر إدارة المعرفة
63	.....	1-4-III	قياس أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة
63	.....	2-4-III	نموذج قياس Skandia Navigator
64	.....	3-4-III	بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard
65	.....	4-4-III	قياس العائد على الاستثمار
65	.....	5-4-III	نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة

66	..... IC-Index	III-4-6- نموذج مؤشر رأس المال الفكري
67	.....	III-4-7- نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة
67	.....	III-4-8- نموذج ذكاء رأس المال البشري
67	.....	III-5- عملية قياس إدارة المعرفة
68	.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

72	.....	تمهيد
72	.....	I- إدارة المعرفة والإبداع
72	.....	I-1- مفهوم الإبداع
73	.....	I-2- ملامح الإبداع
73	.....	I-3- أنواع الإبداع
74	.....	I-4- مراحل الإبداع
75	.....	I-5- عوائق الإبداع
75	.....	I-6- علاقة إدارة المعرفة بالإبداع
76	.....	I-7- أساليب تحفيز وتنمية الأفكار الإبداعية
77	.....	II- ماهية رأس المال الفكري
78	.....	II-1- مفهوم رأس المال الفكري
79	.....	II-2- أهمية رأس المال الفكري
79	.....	II-3- مكونات رأس المال الفكري
81	.....	II-4- إدارة رأس المال الفكري
82	.....	II-5- نماذج إدارة رأس المال الفكري
85	.....	II-6- خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري
86	.....	II-7- دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة
87	.....	III- إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات
87	.....	III-1- تعريف تكنولوجيا المعلومات
88	.....	III-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات

89	..... III-3- خصائص تكنولوجيا المعلومات
90	..... III-4- دور تكنولوجيا المعلومات
90	..... III-5- فوائد تكنولوجيا المعلومات
91	..... III-6- أقسام تكنولوجيا المعلومات
92	..... III-7- المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات
94	..... خلاصة الفصل
98	..... الخاتمة
99	..... قائمة المراجع

## المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن ابرز هذه التغيرات التحول نحو الاقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، حيث أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع الزخم من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير هذا المورد الأساسي للمنظمة من اجل تمكينها من خلق الابتكارات وجعلها كميّزة تنافسية، تساعد على البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ المعرفة عنصرا حقيقيا مساعدا للمؤسسة على تحقيق الإبداع والابتكار كميّزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

وتهدف هذه المطبوعة حول تسيير وإدارة المعرفة الموجهة لطلبة علوم التسيير، إلى تعريف الطالب بإدارة المعرفة بالمنظمات، من خلال التعريف بالمعرفة وكذا التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها المختلفة، إضافة إلى التعرض إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة بإدارة المعرفة بالإبداع والابتكار واستراتيجيات التعامل مع رأس المال الفكري، ودون إغفال التطرق إلى الاقتصاد المعرفي وكيفية خلق مجتمعات المعرفة والمنظمات المتعلمة.



## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

### تمهيد:

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة الاقتصادية ومصدر أساسي للميزة التنافسية في المؤسسات، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الإنتاج هي التي تنشئ الثروة. أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات الممارسات الأفضل، إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية من رأس المال المادي.

### I. ماهية المعرفة:

لقد ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان، وانتقلت من جيل إلى جيل، وأصبحت ضرورة لضمان الاستمرار والنجاح في المنظمات بشتى أنواعها.

### I.1. نشأة وتطور المعرفة:

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلتها المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس المال المادي القائم على الآلة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع ثورة الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في الاقتصاد المعلومات.

ويتعاضد دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نطاق متساعد هو اقتصاد المعرفة، والذي يمثل المرحلة الحالية للتطور الاقتصادي.



### I. 2. مفهوم المعرفة:

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام منذ آلاف السنين، والواقع أن دراسة نوناكا ايكوجيرو البروفيسور بمعهد علوم الأعمال وجامعة هوتو تسوبايشي اليابانية. والتي نشرها عام 1991 حول الشركات الخلاقة للمعرفة كانت هي البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة والشركات القائمة على المعرفة التي تحقق ميزتها من قدرتها على توليد المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

ويرى نوناكا ايكوجيرو " أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما الأسواق تتطور والتكنولوجيا تتكاثر والمنافسون يتزايدون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشيء بشكل متسق وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة. وهذه الأنشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة".

فماذا نعني بالمعرفة؟

#### تعريف 01:

يعرفها Wig بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع وأشمل<sup>1</sup>.

#### تعريف 02:

ويشير Harris and Henderson إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساساً فاعلاً

<sup>1</sup> د. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

للابتكار (Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

### تعريف 03:

هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة.<sup>3</sup>

### تعريف 04:

المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها، ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات، والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة.<sup>4</sup>

ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقا لمفهوم المعرفة فإنه لا بد من التمييز بين المعرفة وبين مفهوم ومصطلح المعلومات، حيث ان مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديدا ما، أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الاساسية للبيانات وفقا للمدخل النظامي. أما المعرفة ماهي إلا تجميع المعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث ينتشعب ويتناول مجالات متعددة وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والأعمال وهذه المعرفة تعبر عن قدرة الأفراد

<sup>2</sup> د. احمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 05.

<sup>3</sup> د. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

<sup>4</sup> د. فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص 09.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل. وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المدبرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل. وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.

### 3.I. أهمية المعرفة:

إننا نعيش اليوم مجتمع قواعد المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية، لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات، حيث أن هذا التغيير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة، والمعرفة هي التي تعطى القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة<sup>5</sup>.

ومن هنا فإن المتخصصين يعتبرون المعرفة والقدرة على الخلق والاستخدام لتلك المعرفة أنها أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية للخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعيشها معظم البلدان والتي من مظاهرها العجز في ميزان المدفوعات والديون الخارجية والركود السائد في الأسواق، ذلك أن هناك طاقات بشرية هائلة يمكن استغلالها في المجال الصناعي عن طريق إيجاد فرص عمل، لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة، مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة.

### 4.I. صفات المعرفة:

لا بد من معرفة صفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة. ونذكر منها ما يلي:

- **التمامية:** ويقصد بها المعرفة التامة الكاملة عن موضوع معين، ويتوجب علينا وضع معيار يحدد درجة التمامية الخاصة بقاعدة المعرفة.

<sup>5</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط3، 2006، ص 10.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

- **الترابط:** أي أن تكون ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين.
- **الانسجام:** يفترض أن تكون المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد أو الموجودة في قاعدة المعرفة تتصف بالانسجام فيما بين مكوناتها، بحيث تكون جميع الحقائق والمفاهيم ووجهات النظر والقيم والأحكام في حالة اتساق وتطابق.
- **المنظور والهدف:** من المنطقي أن نمتلك المعرفة لهدف معين، وبغية استخدامها استخداما محددًا.
- **المعرفة النوعية:** أغلب المعارف التي تمتلكها المنظمات والأفراد هي معارف نوعية وليست ذات طابع كمي.

### 5.I. خصائص المعرفة:

- تملك المعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدرا للثروة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التطرق لاهم هذه خصائص:
- **امكانية توليد المعرفة:** إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المتبكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
  - **امكانية موت المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل. وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا. لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. ومع ذلك فإن فكرة موتها ذات خصوبة فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يمت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام<sup>6</sup>.
  - **امكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.

<sup>6</sup> د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 95.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريحة،...).
- إمكانية تخزين المعرفة: كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الإلكترونية.
- إمكانية استهلاك المعرفة: المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فإنها تموت.
- إمكانية تقاسم المعرفة: يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية، كما يمكن نشرها ونقلها عبر العالم.

### 6.I. أبعاد المعرفة:

لتوضيح أبعاد المعرفة ومضامينها فإنه يمكن النظر إليها من خلال الأبعاد التالية:

1. **المنظور الهرمي:** وتبدأ الهرمية وفق هذا المنظور من البيانات وتندرج إلى المعلومات والتي هي عبارة عن بيانات معالجة، تليها المعرفة وهي ناتج المعلومات والتجربة والتعليم والتدريب.  
ومن خلال هذا المنظور يتضح لنا أن المؤسسات تقوم بجمع كمية من البيانات ليتم معالجتها والاستفادة منها، لتصبح معلومات مفيدة تساهم في سير العمل، ومع تراكم هذه التجارب تتولد المعرفة التي تعطي متخذ القرار ميزة تنافسية عن الآخرين الذين لا يملكون المعرفة.
2. **منظور المعرفة المرمزة:** ويقوم هذا المنظور على أساس نمذجة المعرفة بشكل قياسي، وذلك بتمثيلها مجموعة قواعد، لكي يتسنى الاستفادة منها في النظم المبنية على المعرفة (كالنظم الخبيرة)، ويركز على أن المعرفة هي تلك التي ترمز في شكل قواعد، فمثلا عند تشخيص إحدى الآلات في المؤسسة فإنه يمكن أن تكون القاعدة كالتالي: إذا ضغطت على زر التشغيل ولم تعمل الآلة فقم بالتأكد من وصول التيار الكهربائي إليها.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

وهذا المنظور يستبدل معايير العصر الصناعي بمعايير عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي.

**3. المنظور الإنساني:** يركز هذا المنظور على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، من ثم بناء جماعات أي فرق عمل من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الافراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا المنظور يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشاركي استخدامها بطريقة تعاونية<sup>7</sup>.

### 6.I. الأساليب الحديثة لنشر المعرفة:

لقد زودت عملية نشر المعرفة بوسائل جديدة بفضل التطور الحاصل في مجال التكنولوجيات الحديثة، وذلك من خلال:

- تقنيات الصوت والصورة (الوسائط المتعددة).
- تحديث وتعديل المعلومات وإيجاد مصادرها.
- بناء بيئات جاهزة للاستخدام.
- تقليل الأعطال.
- تحسين نظم المراقبة.
- الوصلات الفائقة المستخدمة في نقل الوثائق.
- مراجعة المقالات الحديثة.
- تقديم أنواع مختلفة من المعلومات.

<sup>7</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

### II. أساسيات حول المعرفة:

سوف نعرض في السطور الموالية أنواع المعرفة ومصادرها المختلفة، دون إغفال التطرق إلى فجوات المعرفة وأهم العوامل المؤثرة فيها.

#### 1.II. أنواع المعرفة:

مما لا شك فيه انه كي تستطيع المنظمة الاستفادة من المعرفة لابد من تصنيفها لتحديد كيفية استخدامها واكتشاف الفجوات فيها. ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة نوجزها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-1):

#### تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

اسم الكاتب	نوع المعرفة	الوصف
ميشال زاك	المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة.
	المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز.
	المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة.
نونাকা ايكوجيرو	المعرفة الصريحة	معرفة رسمية قياسية، مرمزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل والتعليم.
	المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

	والتعليم.	
توم باكامان	المعرفة الصريحة	المعرفة الصريحة موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	المعرفة الغير معروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوس سارفاري	المعرفة المركزية	قياسية في الاجراءات والقواعد، فائقة القمة، وروتينية وسطحية.
	المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الافراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو	المعرفة القواعد	تصريحية، اجرائية قياسية، سجلات.
	المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية، تجريبية، مجسدة في النشاط.



## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الاحاديث، القصص والاشعارات...الخ.
------------------	--

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص 07.

### 2.II. مصادر المعرفة:

تتمثل مصادر المعرفة في:

أولاً: المصادر الداخلية: وتتبع من داخل المؤسسة، وتتمثل في ثلاث فئات:

1. إستراتيجيو المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهؤلاء هم الذين يلتقطون الأدوار الجديدة للمعرفة بوصفها رأس مال فكري. كما يقومون بإعادة تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة.
2. مهنيو المعرفة: هي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها، وتتمثل في فئة مهندس المعرفة والذي يعمل على بناء قواعد المعرفة فيها.
3. عمال المعرفة: ويعمل عمال المعرفة على توفير الدعم لمهني المعرفة، كما يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها للجهات المعنية المحتاجة إليها.

ثانياً: المصادر الخارجية: وتتمثل في:

1. الزبائن: ويعتبرون المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر استجابة وتفاعل كلما كانت أكثر تطور وتواجد في السوق.
2. الموردون: هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... فالمعرفة العميقة بالموردين يمكن أن تمثل مصدراً عميقاً للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

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

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

### 3.II. فجوات المعرفة:

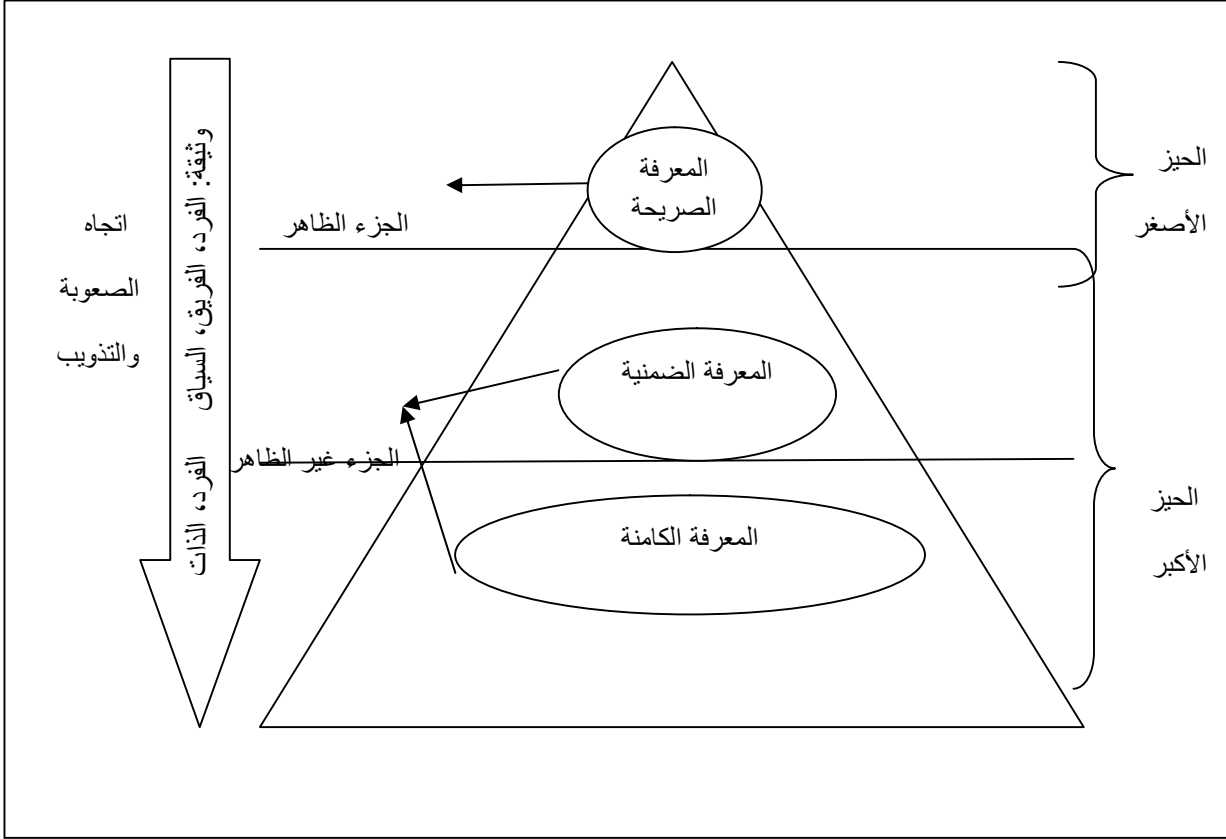
توجد فجوتين للمعرفة والتي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما:

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

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

شكل رقم (1-1):

### جبل الجليد المعرفي



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

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

**فجوة العمل - عمل:** إذا كانت المعرفة الضمنية هذا يعني أننا نخبر أقل مما نعرف، فإن الفجوة المعرفة - عمل هي ان الفرد وكذلك المؤسسة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف، ولقد أدخل كل من **بفيفر** و**سوتون** هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى التساؤل التالي: لماذا

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

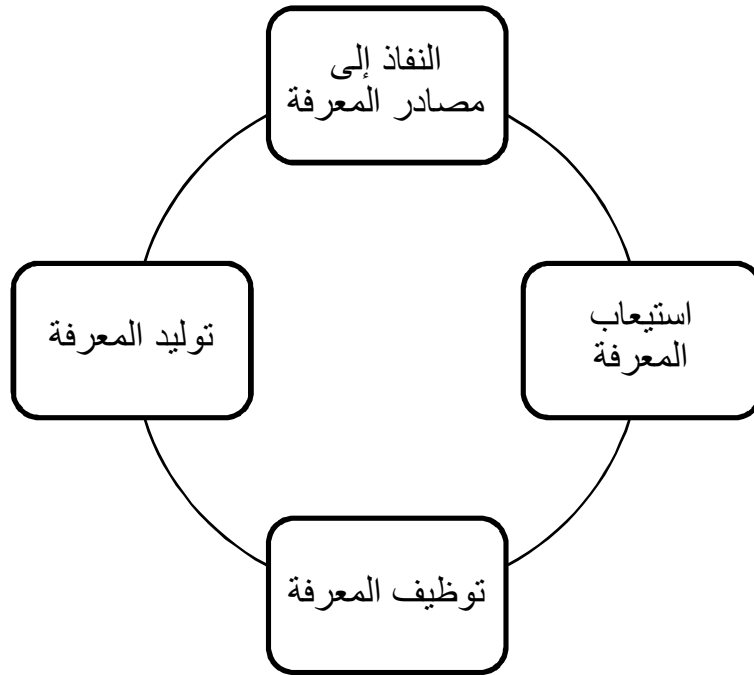
الشركات لا تحقق أكثر إذا كانت تمتلك معلومات وخبرات كبيرة جدا؟ والمؤسسات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى نشاط.

### 4.II. الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة:

هناك عملية رباعية المعرفة التي تبدأ من البيانات إلى ان تصل إلى الحكم مروراً بالمراحل اللازمة لذلك، وهناك دورة اكتساب المعرفة وحسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة والتي يمكن ان نجسدها في الشكل التالي:

#### شكل رقم (1-2):

يمثل دورة اكتساب المعرفة



المصدر: إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 43.

حسب الشكل أعلاه فإنه يتم اكتساب المعرفة من خلال دورة كاملة أولى مراحلها **النفاز إلى مصادر المعرفة** أي البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة، تليها عملية **استيعاب المعرفة** عن

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

طريق تحليلها وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن من مفاهيم وأفكار، ثم تأتي مرحلة **توظيف المعرفة** باستخدامها وتطبيقها في مجالات مختلفة، وفي الأخير يتم **توليد المعرفة** من المعرفة الموجودة.

### 5.II. التكنولوجيا وتحويل أنواع المعرفة:

يتم تحويل المعارف داخل المؤسسة بأربع طرق تتمثل في:

**تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية:** ويتم ذلك باستخدام البرمجيات للاستكمال اللقاءات والاجتماعات التقليدية، Notes تقدم تسجيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات (اللقاءات الالكترونية، والدرشة).

**تحويل المعرفة الضمنية الى معلنة:** عن طريق مجموعات الاخبار، خدمة القوائم، الاسئلة والاجوبة.

**تحويل المعرفة المعلنة الى معلنة:** وتتم من خلال بحث في النصوص، تبويب الوثائق.

**تحويل المعرفة المعلنة الى ضمنية:** عن طريق التعلم عبر المواقع الالكترونية، الوسائل المنظورة، الوسائل القابلة للعرض، و العروض المسموعة و المرئية و الفيديوية.

### 6.II. العوامل المؤثرة في المعرفة:

تتمثل في مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب وتوليد المعارف بين مختلف المجالات، ونوضحها في ما يلي:

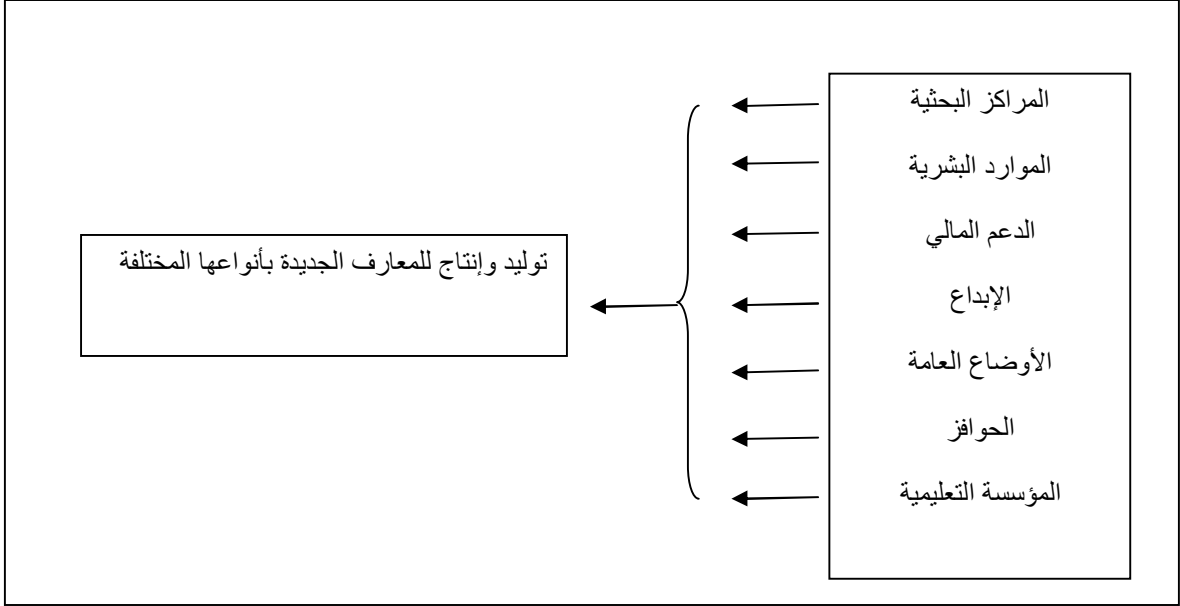
1. مراكز البحث والتطوير: وتشير إلى مدى توفر المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها، فإذا كانت المراكز متوفرة مع ساعات عمل محدودة تكون الفائدة منها محدودة أيضا.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، ص 107.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

2. الموارد البشرية المؤهلة: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة وبشكل أكبر وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
3. الدعم المالي: كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الموارد البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
4. الحوافز المادية والمعنوية: حيث أن توفرها يؤثر ايجابا على توليد المعارف الجديدة كما تساعد في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى الوطن.
5. الإبداع: يجب إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم تربية الإبداع ونتاج المبدعين.
6. المؤسسات التعليمية: بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين.
7. الأوضاع العامة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

شكل رقم (1-3):  
العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 55.

### III. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:

ويرتكز تسيير المعرفة على مبدأ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات المتنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه (أي تسيير المعرفة) لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيدها المعرفي بل يسعى إلى إغناؤه بإنشاء وخلق المعرفة الجديدة.

#### III. 1. الإدارة الإستراتيجية:

ويمكن لنا إعطاء مفهوم للإدارة الإستراتيجية وذلك بعد تعريف الإستراتيجية:<sup>9</sup>

<sup>9</sup> مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية، [www.skaau.com/vb/attachment/1/4/2/7/2/1/138793.attach](http://www.skaau.com/vb/attachment/1/4/2/7/2/1/138793.attach)

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

وتعرف "الإستراتيجية" بأنها الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية .

### III. 2. مفهوم التسيير الاستراتيجي للمعرفة:

تعددت تعاريف تسيير المعرفة، ويمكن أن نورد بعضا منها من خلال ما يلي:

#### تعريف 01:

يعرف تسيير المعرفة بأنه " العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة واِنشائها، وهذا هو ما عبر عنه "توناكا" (I.Nonaka) بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1998.<sup>10</sup>

#### تعريف 02:

<sup>10</sup> سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005/03/9-8، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 429.



## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

وحسب "سكوت" (Scott) فإن تسيير المعرفة يتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أداء المؤسسة قياساً بأدائها السابق أو بادء المنافسين<sup>11</sup>.

### تعريف 03:

يرى "J.L. Ermime" أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدراً استراتيجياً لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة<sup>12</sup>.

### تعريف 04:

ويرى "Cazal" و "Dietrich" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختبار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف تدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة. وبالتالي فإن هذه الإشكالية ليست جديدة، بحيث تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمها، وأساليب تسييرها، فالمعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة، ومختلف الإجراءات التنظيمية.

ومنه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تسيير المعارف هو عملية منهجية منظمة تهدف للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها.

<sup>11</sup> محمد قويدري، سملاي يحضية، اهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-26/04/2005، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 10.

<sup>12</sup> سملاي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005، ص 39.

### III. 3. الأهمية الإستراتيجية لتسيير المعرفة:

- تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها:
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والاستعداد للتكيف معها؛
  - تفعيل اقوة التنافسية للمنظمة عن طريق استغلال الطاقات الإنتاجية وتقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء؛
  - يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات من خلال اتاحة الفرصة للطاقات الفكرية لتقديم الأفضل؛
  - يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛
  - يساعد على تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح المنظمة قادرة على رصد المعرفة، ومعالجتها وإنتاجها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
  - يساعد على تغيير الاطار الفكري الخاص بالمنظمة وتحديث خبراتها وتوظيفها؛
  - يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب الخاصة بالمنظمة؛
  - يوفر المناخ المناسب الذي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتتميتها؛
  - يساعد المؤسسة على مواجهة الازمات وتقليل الخسائر؛

### III. 4. مميزات تسيير المعرفة:

تتميز المؤسسة المسيرة بالمعرفة عن غيرها التي تسيير بنظم التسيير التقليدي بعدة خصائص أهمها:<sup>13</sup>

<sup>13</sup> سملاي يحضبة وسعيد وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها؛
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية يدل على التراكم المادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الايجابي في مصادر المعرفة؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية؛
- بعد رأس مال الفكري في هذا النظام الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات اتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم اقتراحات مما يزيد من القدرة التنافسية؛
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات ثم متابعة وتقديم الأداء.

### III. 5. مراحل تسيير المعرفة:

لا يكتفي المسيرون من خلال عملية التسيير المعارف، بنثمين المعارف التي تحتوي عليها المنظمة، بل يبحثون عن سبل لإنشاء معارف جديدة وتحسين مستوى المعارف الموجودة. فعملية تسيير المعارف تتطوي على المراحل التالية:

- تشكيل المعارف الكامنة أو الباطنة؛
- بثها على المنظمة؛
- استعمالها.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

تشكيل المعارف هو وضعها في أشكال واضحة قابلة للاستعمال كالبيانات، التقارير، الإجراءات، الرسوم، معايير، شرح، وصف... إلخ. والغاية من تشكيل المعارف هي جعل المعارف في متناول الجميع حيث يتمكن كل الأفراد المعنيين من اللجوء إليها عند الحاجة.

وإذا كان تشكيل المعارف الظاهرة أمرا سهلا نسبيا، فليس الحال كذلك بالنسبة للمعارف الباطنة، وذلك لأسباب أهمها: <sup>14</sup>

**السبب الأول:** يعود إلى طبيعة هذه المعارف، حيث يصعب إدراكها وبالتالي تشكيلها.

**السبب الثاني:** متعلق بقبول صاحب المعارف تقاسم معارفه مع غيره، فقد يرفض ذلك للإبقاء على ما يميزهم والانفراد به عن غيرهم، وقد يرفض البعض نتيجة عدم الثقة.

**السبب الثالث:** من المعارف الباطنة ما لا يمكن حتى التعبير عنه.

أما **بث المعارف**، فيستهدف إيصال المعارف لكل الأفراد في المؤسسة (وفي بعض الأحيان لبعضهم فقط)، فيأخذ بث المعارف أحيانا شكل التعميم وأحيانا شكل التحسين، غير انه يتعلق بالمعارف الباطنة والظاهرة على حد سواء والتي تم تشكيلها في المرحلة الأولى.

أما بالنسبة **لاستعمال المعارف**، فهو إدخال المحصل عليه من معارف في ممارسات الأفراد قصد تحسين المستوى وتشجيعهم على الإبداع.

### III. 6. صعوبات تسيير المعرفة:

بالنظر إلى حداثة الموضوع فإن تسيير المعرفة ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات يمكننا ذكر أهمها في: <sup>15</sup>

– كون تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛

<sup>14</sup> حسن بوزناق، تسيير المعارف -دراسة حالة شركة ميكروسوفت-، 2008، <http://www.fares-boubakour.edu.dz>

<sup>15</sup> محمد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها؛
- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية؛
- نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية؛
- الطابع الظرفي للمعلومة الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة واعدة توظيفها على أساس الظروف المراد استغلالها فيها؛
- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقدية أو تجديدية، فالمبالغة في الرسملة كما يقول "Balley" يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير؛
- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، ذلك كثير ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

## الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للمعرفة

---

### خلاصة الفصل:

إن المعرفة هي مورد غير ملموس ورأس مال الفكري الأكثر قيمة وأهمية من الموارد المادية الأخرى في اقتصاد قائم على المعرفة، خاصة وأن لها دور هام في تحقيق الميزة التنافسية.

وتساعد المعرفة في تشكيل مجموعة المهارات والتكنولوجيات التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق أعلى ربح بأقل تكلفة، بالإضافة إلى أنها تكسبها القدرة على المواجهة لغيرها من المؤسسات في ضوء سوق تنافسية.

ومن جهة أخرى تشكل المعرفة الحجر الأساسي بالنسبة لجميع المؤسسات فهي العامل الذي يخلق قيمة المنظمة، حيث أن المنظمات لا تختلف عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد المادية والقوى البشرية، وإنما تختلف من حيث امتلاك الميزة التنافسية الفريدة، هذا ما دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها.

## هوامش الفصل الأول:

<sup>1</sup> د. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46.

<sup>2</sup> د. احمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 05.

<sup>3</sup> د. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

<sup>4</sup> د. فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص 09.

<sup>5</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط3، 2006، ص 10.

<sup>6</sup> د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 95.

<sup>7</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

<sup>8</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، ص 107.

<sup>9</sup> مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

[www.skaau.com/vb/attachment/1/4/2/7/2/1/138793.attach](http://www.skaau.com/vb/attachment/1/4/2/7/2/1/138793.attach)

<sup>10</sup> سمالي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9/03/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 429.

<sup>11</sup> محمد قويدري، سملاي يحضية، اهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-26/04/2005، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 10.

<sup>12</sup> سملاي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005، ص 39.

<sup>13</sup> سملاي يحضية وسعدي وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>14</sup> حسن بوزناق، تسيير المعارف - دراسة حالة شركة ميكروسوفت-، 2008،

<http://www.fares-boubakour.edu.dz>

<sup>15</sup> محمد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 15.



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

### تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة التي تعتمد في إدارتها على المعرفة نجدها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار، فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المنظمات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعيس على أرصدها المعرفية القديمة دون تطويرها تتهازل قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها.

### I. مدخل حول إدارة المعرفة:

نظرا لطبيعة موضوع إدارة المعرفة ومحاولة منا للوصول إلى كافة تطلعاته، كان لزاما علينا التطرق إلى تطور إدارة المعرفة ومفهومها وكافة الجوانب المتعلقة بها.

### I. 1. نشأة وتطور إدارة المعرفة:

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لادراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Managment وقد تبع هذا التطور تغير في العناوين والدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال " إلى " إدارة ومعالجة المعرفة"<sup>1</sup>.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكا تاكيوشي 1995 وليوناردو بارتون 1995 مجموعة كبيرة من المؤلفات. الرسالة

<sup>1</sup> فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 05.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

الاساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه اجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة<sup>2</sup>.

ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل من إدارة المعرفة لقد حققت شركة معدات تكساس Texas Instruments ارباحاً عالمية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات بين حقولها المختلفة. وكذا الحال بالنسبة لشركة هاوليت باكارد (HP). حيث نجحت في التسريع بطرح منتجاتها في الأسواق وتحقيق ميزة التنافس من خلال الاشتراك بالخبرة المتوفرة لديها فعلاً مع الشركة التي يفتقد فريق التطوير فيها لتلك المعرفة. ويرى البعض الآخر ارتباط إدارة المعرفة بالتعلم فقد استخدمت شركة النفط البريطانية فرق العمل الافتراضية بإعتماد مؤتمرات فيديو لتسريع حلول مشكلات العمليات الحرجة. ولكن تبقى مسألة المشاركة بالمعرفة مرتبطة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتجدر الإشارة أنه في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت يقارب 1.5 بليون دولار للاستشارات في مجال إدارة المعرفة خلال العام 1996 ليصل المبلغ إلى 5 بليون دولار خلال عام 2001.

### I. 2. تعريف وأهمية إدارة المعرفة:

للتعرف على إدارة المعرفة سنورد في السطور الموالية بعض التعاريف الخاصة بها بالإضافة إلى أهميتها داخل المنظمات.

#### I. 2. 2. تعريف إدارة المعرفة:

كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وما يلي عبارة عن مجموعة تعاريف لعدة متخصصين:

<sup>2</sup> الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2، ص 36.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

### تعريف 01:

هي عملية تجميع ، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

### تعريف 02:

كما تم تعريفها على انها انتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري<sup>(4)</sup>.

### تعريف 03:

اما Scott فيعرفها بانها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واِثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين<sup>(5)</sup>.

### تعريف 04:

في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.<sup>(6)</sup>

### تعريف 05:

ومنه وما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها

<sup>3</sup>Bill Wolf, Introduction to Knowledge Management, 2001, p05.

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

5 بن وسعد زويبة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات –المعرفة الركيزة الجديدة للتحدى التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-، بسكرة، 2005/11/13-12، ص 367.

6 غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، ص 74.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. ويمكن تلخيص أهم وظائفها في: (7)

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

### I. 2. 2. أهمية إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في:

- تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
- زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافاتهم على ذلك.
- تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة<sup>8</sup>.

7- ابراهيم خلوف الملوكوي، مرجع سبق ذكره، ص 65، 66.

8- محمد عواد الزيانت، اتجاهات معاصرة في إبرة المعرفة، دار الصفاء، ط1 عمان، الأردن، 2008، ص 60.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتجوا شباع احتياجاتهم.
  - تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن غدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

### I. 3. الموظف المسؤول عن المعرفة ومكانته في الهيكل التنظيمي

سنعرض فيما يلي إلى مميزات التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسؤول عن المعرفة، ومكانته في الهيكل التنظيمي:

### I. 3. 1. الموظف والمسؤول المعرفة:

إن الموظف المسؤول عن المعرفة هو العامل الرئيسي لنجاح ادارة المعرفة لما له من دور فعال، إذ يجب أن يمتلك مجموعة من الصفات والمميزات التي تميزه عن باقي الأفراد<sup>9</sup>، نذكر منها:

- القدرة على الإقناع
- القدرة على التواصل مع الآخرين
- القدرة على اختراق تكنولوجيا الإلحاح معلومات
- استشارة الآخرين عند الحاجة

<sup>9</sup>Gonzague Chastenet , Géry 5 Dominique Cotte, **Renouveler le regard sur le Knowledge management : : une approche par les usages**, Edition OUROUK, Paris, 2015, p 39.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

– القدرة على الإبداع الأفكار الجديدة وتطوير أفكار الآخرين

### I. 3. 2. مكانة الموظف المسؤول عن المعرفة في المنظمة:

يمكن وضع مسؤول المعرفة في أي من الأماكن التالية:

- مكتب مستقل مع مدير المعلومات .
- مع موظفي التدريب .
- مع الموارد البشرية .

كما يجب الأخذ في الاعتبار أن مدير المعرفة جزء لا يتجزأ من تكنولوجيا المعلومات والتدريب والموارد البشرية، ومع ذلك فإن لكل هذه الأقسام مهام مختلفة عن موظف المعرفة الذي أصبح واقعا داخل المجموعة يبحث عن رؤى وهذا ما يجعل موظف المعرفة معتمد على مدير المعلومات ومدير التدريب ومدير الموارد البشرية وهذا الاعتماد قد يكون مثمرا في بعض الأحيان وقد لا يكون مثمراً .

ومن جانب آخر فإن دمج مسؤول المعرفة مع الإدارات السابقة لا يجعله يأخذ فرصته في الوجود ففي الاجتماعات الخاصة بالمديرين يجلس المدير المعني فقط دون مسؤول المعرفة، فيفقد بذلك كثير من موارده، فإذا كان دعم الإدارة التي الذي دمج فيها يعد ذلك من من عوامل نجاحه فإنه في المقابل يفقد مزايا كثيرة. كما أن وضع مسؤول المعرفة في أي قسم من الأقسام التي ذكرناها ضمناً أن إدارة المعرفة جزء من العمل التقليدي وأنها ليست على درجة من الأهمية تحتم وجودها مستقلة.

### I. 4. عناصر إدارة المعرفة:

تتلخص عناصر إدارة المعرفة في:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، 2003، ص 02. <http://www.khayma.com/madina/m3-files/marefa.htm>

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

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

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

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

### I. 5 الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

ويمكن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فيما يلي:

إدارة المعلومات: تعمل على تأمين المداخل التي تتضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وسريتها ونقلها وتخزينها واسترجاعها وتضمن استخدام أدوات أكثر كفاءة وتتعامل مع الوثائق والحاسوب والصوتيات والمرئيات. ويتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.

إدارة المعرفة: تعتبر أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها والمتمثلة في تطوير المعرفة والحصول عليها واستخدامها والمشاركة فيها وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

للاستفادة من المعلومات واسترجاعها. وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عامليها. والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة تركز على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متعددة مثل التعلم الديناميكي ومعالجة المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة<sup>11</sup>.

### I. 6. العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة، ويمكن إيجازها في:

#### I. 6. 1. عوامل خارجية: وتتمثل في:

- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية.
- زيادة التطور والتعقيد في حاجات المستهلك ورغباته.
- اشتداد المنافسة لطرح منتجات جديدة وتطويرها، واستخدام التكنولوجيات الأكثر تطوراً.
- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد.

#### I. 6. 2. عوامل داخلية: وتتمثل في:

- 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 وتدقيق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنياً واضحاً وفاعلاً لإدارة المعرفة<sup>12</sup>.

- تزايد القدرات التكنولوجية مما أدى إلى ظهور مداخل جديدة في إدارة المعرفة.

<sup>11</sup> د. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية،

جامعة القدس المفتوحة، 2009، <http://www.abufara.net/index.php>

<sup>12</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، ص 10، 11.



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دوراً مهماً في ذلك.

### I.7. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة<sup>13</sup>.

**الهيكل التنظيمية:** 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. بالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة 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 ويشارك الجميع في تخليقها.

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

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من

<sup>13</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

الأخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

**دور القيادة في إدارة المعرفة:** وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر<sup>14</sup>.

**تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet ، وبرنامج تصفح Browsers ، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer ، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة.

<sup>14</sup> أد. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، مصر، <http://hatrik.net/wp-content>

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

### II . تأطير نظري لإدارة المعرفة:

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة، سوف نعرض أهم عملياتها، استراتيجياتها المختلفة، أهم المداخل المرتكزة عليها...

### II . 1. عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثون في تصميم العمليات الأساسية في إدارة المعرفة كما اختلفوا في نماذجها، وسنورد أهم هذه العمليات في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (1-2):

يمثل عمليات إدارة المعرفة

اسم الباحث	عمليات إدارة المعرفة
حسب توربان	- إنشاء المعرفة - تنقيح المعرفة - خزن المعرفة - إدارة المعرفة - نشر المعرفة
حسب ديفيد سكايرم	- إنشاء المعرفة - تحديد المعرفة - جمع المعرفة - تنظيم المعرفة - تقاسم المعرفة - تعلم المعرفة

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق المعرفة</li> <li>- استغلال المعرفة</li> <li>- حماية المعرفة</li> <li>- تقييم المعرفة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المعرفة</li> <li>- اكتساب المعرفة</li> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- التحقق من صلاحية المعرفة</li> <li>- نشر المعرفة</li> <li>- تجسيد المعرفة</li> <li>- تحقيق المعرفة</li> <li>- استغلال وتطبيق المعرفة</li> </ul>	حسب مارك دوديسون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة</li> <li>- تحديد أهداف المعرفة</li> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تخزين المعرفة</li> <li>- توزيع المعرفة</li> <li>- تطبيق المعرفة</li> </ul>	حسب فراينهورفر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع:

- Renald Young, **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**, asean productivity Organization, Japan, 2010, p3, p4, p5.
- Dezso Szakaly, **KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES**, Club Of Economics, vol 01, 2002, p 52, 53.

ومن خلال الجدول السابق يمكن توضيح أهم هذه العمليات في:

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- أ) تشخيص المعرفة: وتتمثل في التعرف على المعرفة الموجودة داخل المنظمة وخارجها لغرض تحديد الفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.
- ب) تحديد أهداف المعرفة: يجب تحديد الأهداف بوضوح حتى لا تتحول عمليات إدارة المعرفة إلى مجرد تكلفة.
- ج) توليد المعرفة: من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل<sup>(15)</sup>.
- د) تخزين المعرفة: ويتم ذلك في قواعد البيانات أو التقارير والوثائق أو الحالات الدراسية، وفي النظم الخبيرة أو الحصول عليها من عقول العاملين قبل مغادرتهم المنظمة.
- هـ) توزيع المعرفة: أي نقلها على الأشخاص والجهات المعنية في الوقت المناسب من خلال الاستعانة بشبكات الانترنت والانترانيت وفرق العمل.
- و) تطبيق المعرفة: تسمح هذه العملية بالتعلم وبتوليد معرفة جديدة والمعرفة غير المطبقة تكون من قبيل الثراء الفكري.

### II . 2. مداخل إدارة المعرفة:

وتتمثل أهم مداخل إدارة المعرفة في:

#### II . 2 . 1. مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى - أسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة؛ والمعلومات الأكثر سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد

(15) أد. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ص 349.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا ، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الدنيا وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى - أعلى؛ وفي هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم ووظائفهم - في سياق فريد حسب كل حالة وكل مهمة-ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم .

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع ( كالمدخل السابق) و إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم<sup>16</sup>.

### II . 2 . 2. مدخل بيانات استراتيجية المعرفة:

إن إدارة المعرفة هرمية وتندرج من البيانات معلومات معرفة ولقد قدم المختصون هذه الهرمية بأشكال مختلفة ولكنها تندرج من البيانات إلى المستوى الأعلى.

وقد قدم ( بارابا هيكل ) نموذجا يتضمن خمس مستويات متصاعدة تندرج من البيانات إلى الحكمة و هي :

البيانات : و هي المادة الخام للمعرفة

المعلومات: و هي البيانات المعالجة ( البيانات +السياق )

الذكاء: و هو المعلومات +الاستدلال

<sup>16</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية عمان، الأردن، 2007، ص44

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المعرفة: و هي ( الذكاء + الصدقية )

الحكمة : و هي ( المعرفة +التوليف أو التركيب)

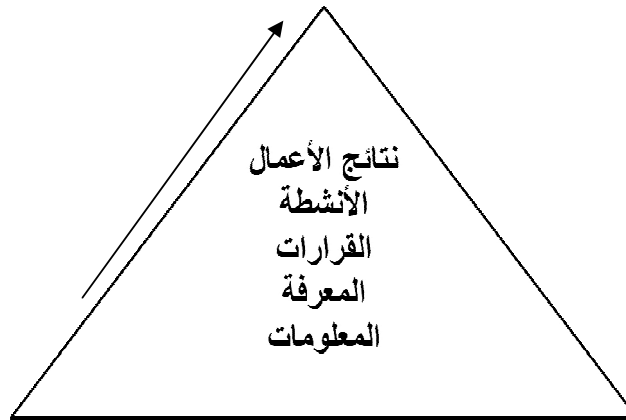
أما كيفن مارك فقدم نموذجاً آخر يتكون من ست مستويات تتمثل في: البيانات، المعلومات،

المعرفة، القرارات، الأنشطة، نتائج الأعمال. يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2):

هرم القيمة

تراكم قيمة الأعمال



هرم القيمة

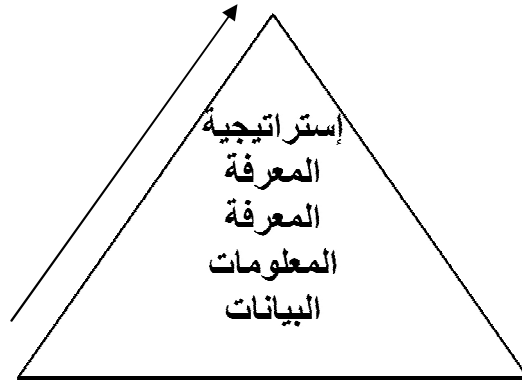
المصدر: جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة إدارة المعرفة والمعلومات، كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 72.

ويوجد نموذج آخر يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في إستراتيجية المعرفة (حيث أن في المؤسسات القائمة على المعرفة تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة - الابتكار -). والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-2):

نموذج البيانات - استراتيجية

تساعد القيمة والتأثير على الشركة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

### II. 3. استراتيجيات إدارة المعرفة:

تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق رافعة المعرفة من خلال التعلم والتقاسم وتحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار وإن شاء المعرفة الجديدة :

### II. 1.3. مدخل الرافعة: يقوم على المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة

وتكنولوجيا المعلومات. ويتميز بـ:

– القدرة الفائقة على تكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي.
- برمجيات التطبيق واستخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق.
- في مدخل الرافعة حجم المعلومات يتزايد بشكل كبير ومجموعة الإجراءات للاستفادة منه تتزايد كذلك إلا أن المضمون لا يتطور.

إن البنية التحتية للشركات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودع البيانات، شبكة الحاسوب في الشركة، برمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة الروتينيات المعرفية.

**II 2.3. مدخل التوليفة:** يعمل على توظيف المعرفة المتاحة من اجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو مجالات أخرى .

وهو الحالة الوسيطة بين الرافعة والابتكار حيث أن الرافعة قائم على الوثائق وقواعد البيانات، أما الابتكار فهو قائم على الأفراد وإِشاء المعرفة الجديدة .

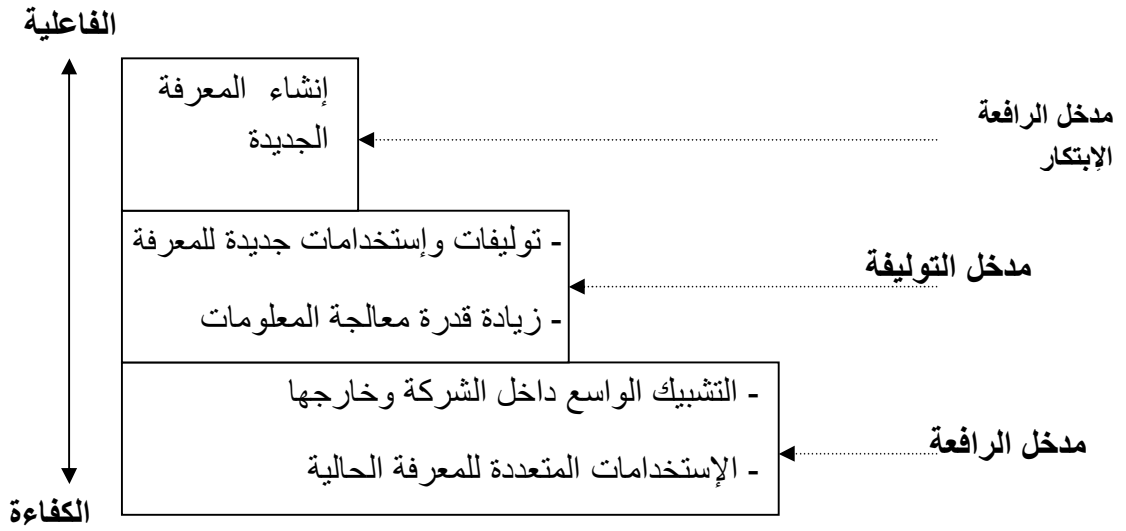
وهو مدخل للتحسين و إدخال التعديلات الجزئية الصغيرة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتميز بقدر من القياسية في استخدامات غير التي استخدمت سابقا، او خارج مجال صناعتها. أي هو مدخل يرتكز على نفس المعرفة من اجل استخدام جديد وهو نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج الشركة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل الشركة أو الاستجابة لحاجات شريحة معينة من الزبائن.

**II 3.3. المدخل الابتكاري:** وهو قائم على إنشاء المعرفة، ففي هذا المدخل إدارة المعرفة اكبر من تكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

شكل رقم (2-3):

### المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

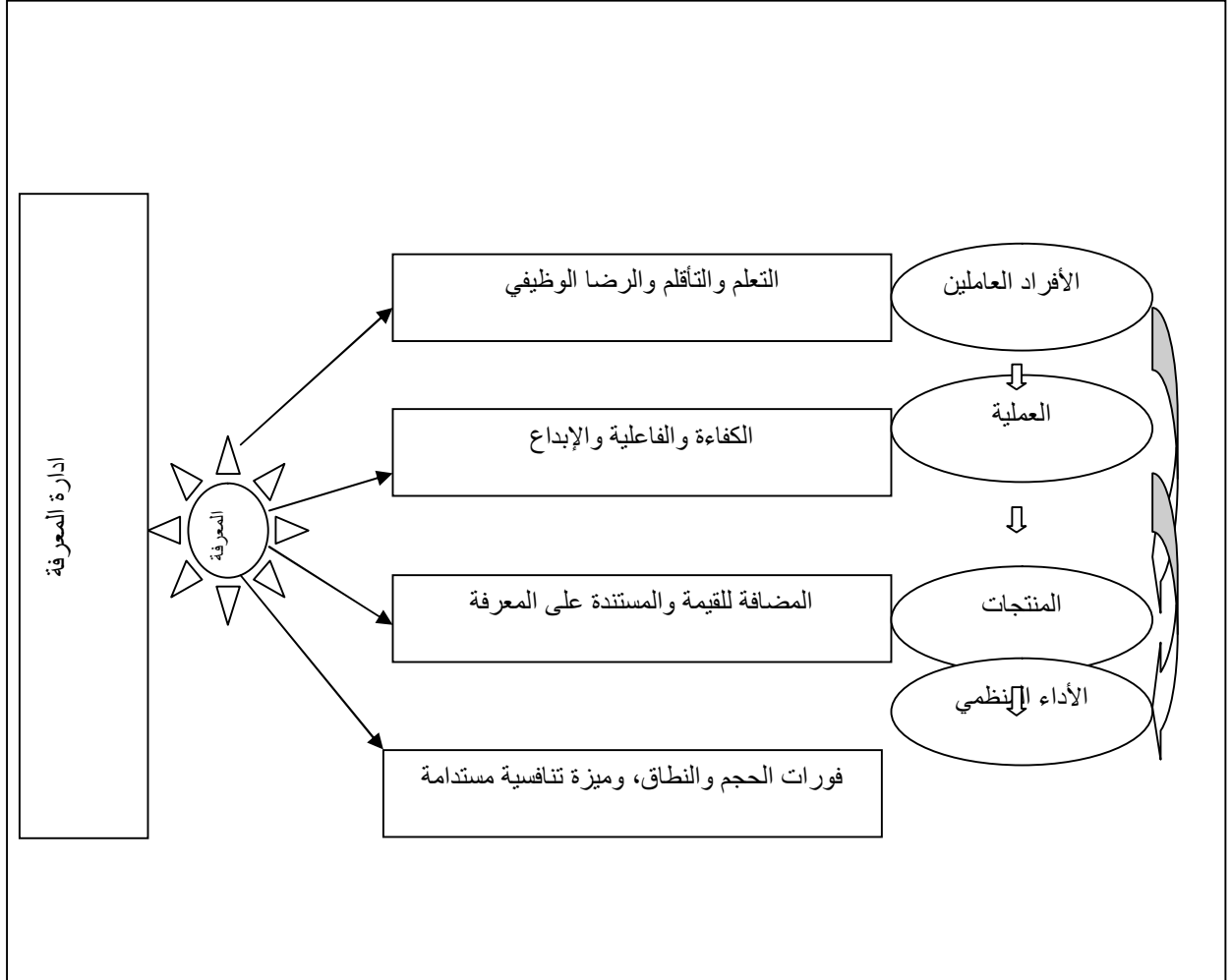
### 4.II. التأثيرات المنظمية لإدارة المعرفة:

تؤثر المعرفة بالمنظمات من خلال أربعة مستويات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

شكل رقم (2-4):

تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد وعمليات الأعمال والمنتجات والأداء المنظمي



المصدر: د. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 58.

حسب الشكل السابق فإن التأثيرات المترتبة لإدارة المعرفة تظهر في أربعة مستويات، وكل مستوى يؤثر بدوره على باقي المستويات. وتتمثل هذه المستويات في:

1. الأفراد: تقوم المنظمات بتسهيل تعليم الأفراد مما يساعدها على النمو والازدهار، وتمكن إدارة المعرفة الأفراد العاملين بأن يكونوا أكثر مرونة وتزيد من درجة رضاهم، وهذا بسبب

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعزيز القدرة على التعلم والتفكير حول الحلول للمشكلات المعقدة التي واجهت المنظمات. ويتمثل تأثير غدارة المعرفة على الأفراد من خلال:

- التأثير على تعلم الأفراد عن طريق تعزيز التعلم الفردي والجماعي.
- التأثير على تأقلم الأفراد مما يساعدهم على التأقلم مع الظروف التنظيمية.
- التأثير على رضا الوظيفي حيث توفر منافع مباشرة تعود عليهم.

**2. العمليات:** تعمل إدارة المعرفة على إجراء تحسينات في العمليات التنظيمية كالتسويق والتصنيع، من خلال عدة وسائل كاستخراج المعرفة وتوفير الحلول العملية. وتؤثر إدارة المعرفة في العمليات عن طريق:

- التأثير على فاعلية العملية بمساعدتها على تحديد وتنفيذ العمليات الأكثر ملاءمة.
- التأثير على كفاءة العملية بالحد من التكاليف المرتبطة بإيجاد والوصول إلى الأنواع المختلفة من المعرفة القيمة.
- التأثير على إبداع العملية بإنتاج حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات، وتطوير العمليات التنظيمية لجعلها أكثر إبداعية.

**3. المنتجات:** وتظهر هذه التأثيرات على جانبيين هما:

- منتجات القيمة المضافة إذ تساعد إدارة المعرفة على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر القيمة المضافة مقارنة بمنتجات سابقة.
- المنتجات المستندة على المعرفة: حيث تساعد إدارة المعرفة على تجميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات وتكوين المقترحات، لكن قد يختلف الأمر من حيث الكلفة والوقت دون وجود عملية منهجية لإدارة المعرفة في صناعات كالبرمجيات والاستشارات.

**4. الأداء المنظمي:** تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، والذي يتيح القدرة على توليد منافع طويلة الأجل للمنظمة.

### 5.II. نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لغدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعضا منها:

#### 1.5.II. نموذج Wig:

يتكون النموذج من اربعة اهداف رئيسية:<sup>17</sup>

1. بناء المعرفة،
2. الاحتفاظ بالمعرفة،
3. تجميع المعرفة،
4. استخدام المعرفة.

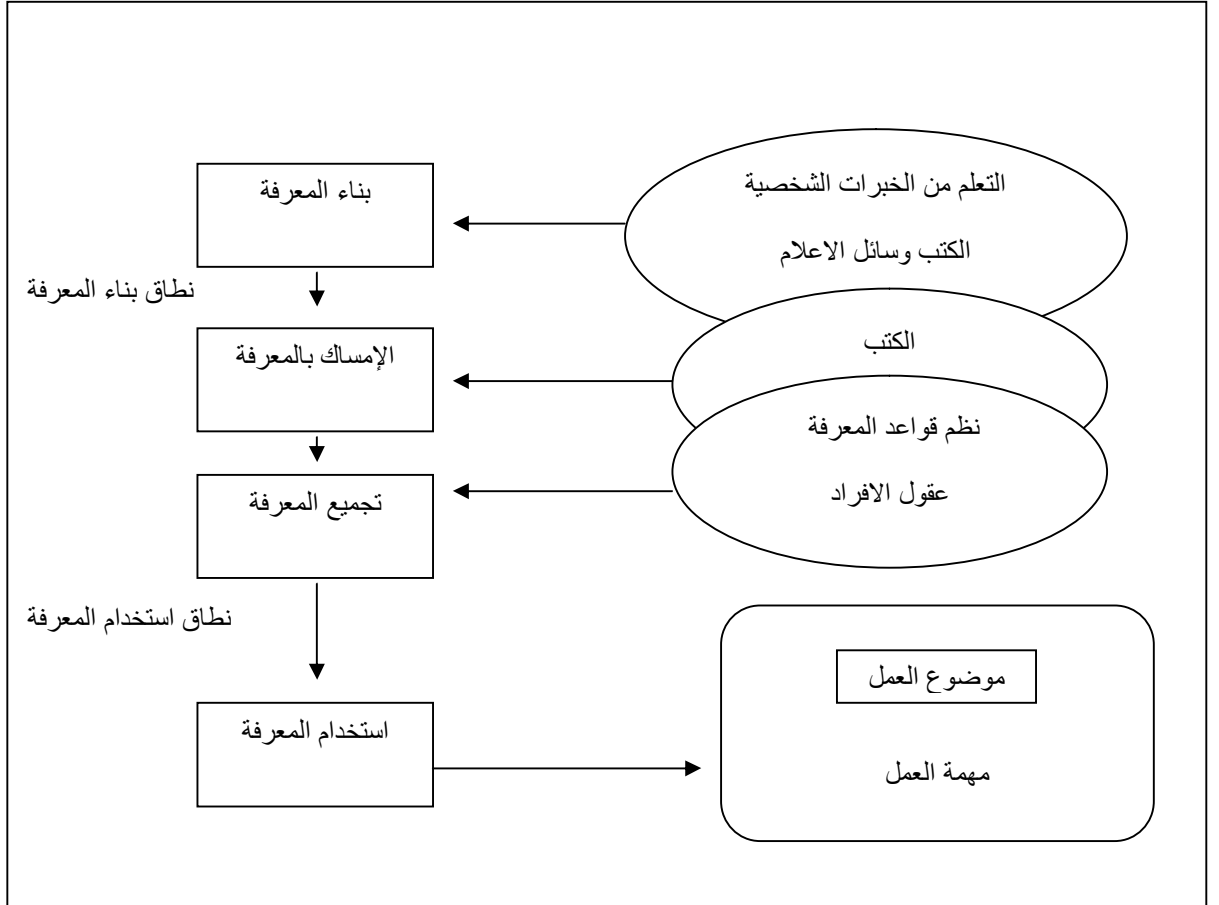
حيث تسهل عملية بناء المعرفة تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات. كما يتبين من النموذج الاهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، .... كما يتم التركيز في هذا النموذج على عملية تجميع المعرفة في أشكال مختلفة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، إلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك بالاعتماد على الموقف.

<sup>17</sup> Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth Heinmann, USA, 2005, p 39.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

شكل رقم (2-5):

### نموذج إدارة المعرفة عند Wig



المصدر: د. هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

### 2.5.II. نموذج ليونارد بارتون:

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهرية، وان المعرفة

توجد في أربعة أشكال:

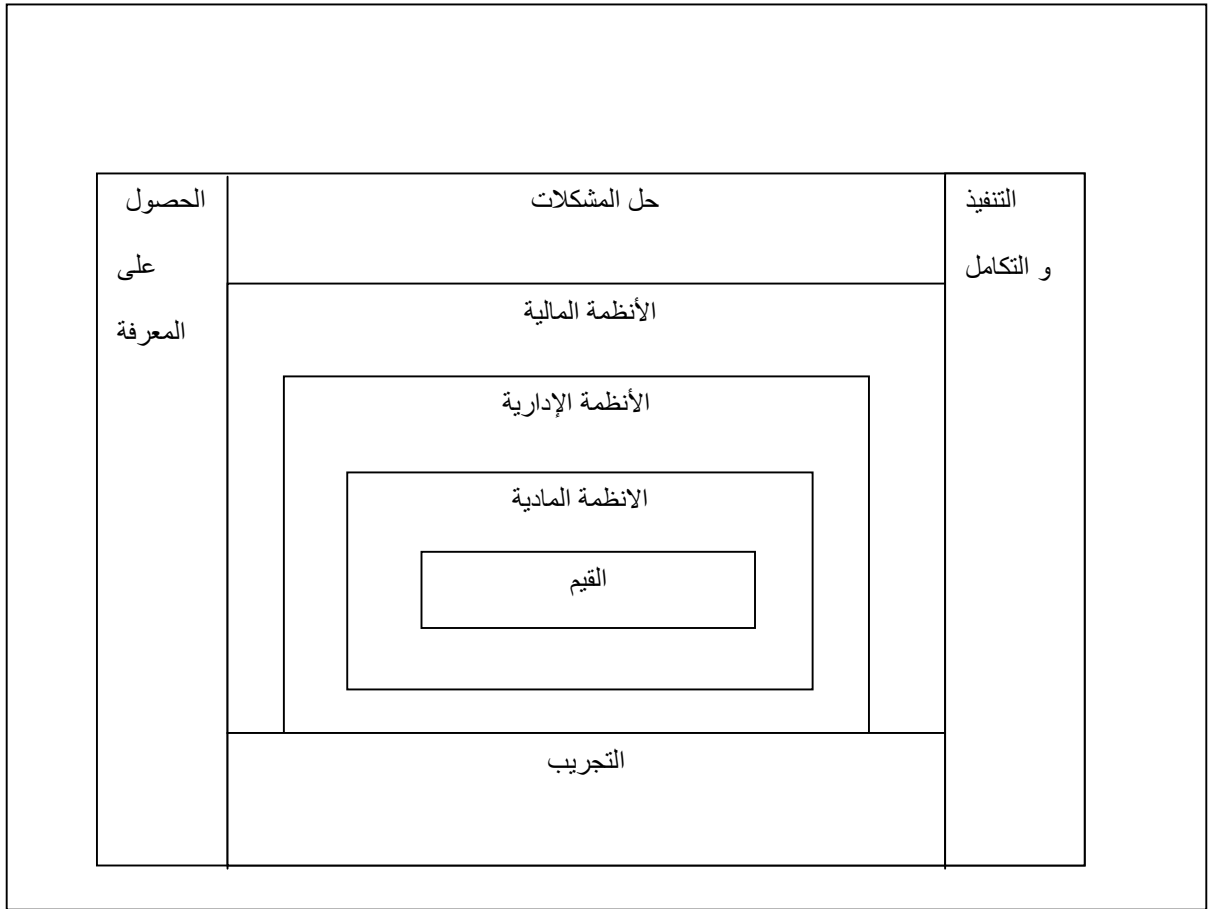
- المعرفة قد تكون في شكل مادي.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

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

شكل رقم (2-6):

نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

### 3.5.II. نموذج مؤئل إدارة المعرفة:

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

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في كل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، أنها الهيكله الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات مؤئل لإدارة المعرفة.

-ثقافة إدارة المعرفة(ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.

-أهداف إدارة المعرفة(ما هو الهدف الأساسي): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات و عمليات الشركة.

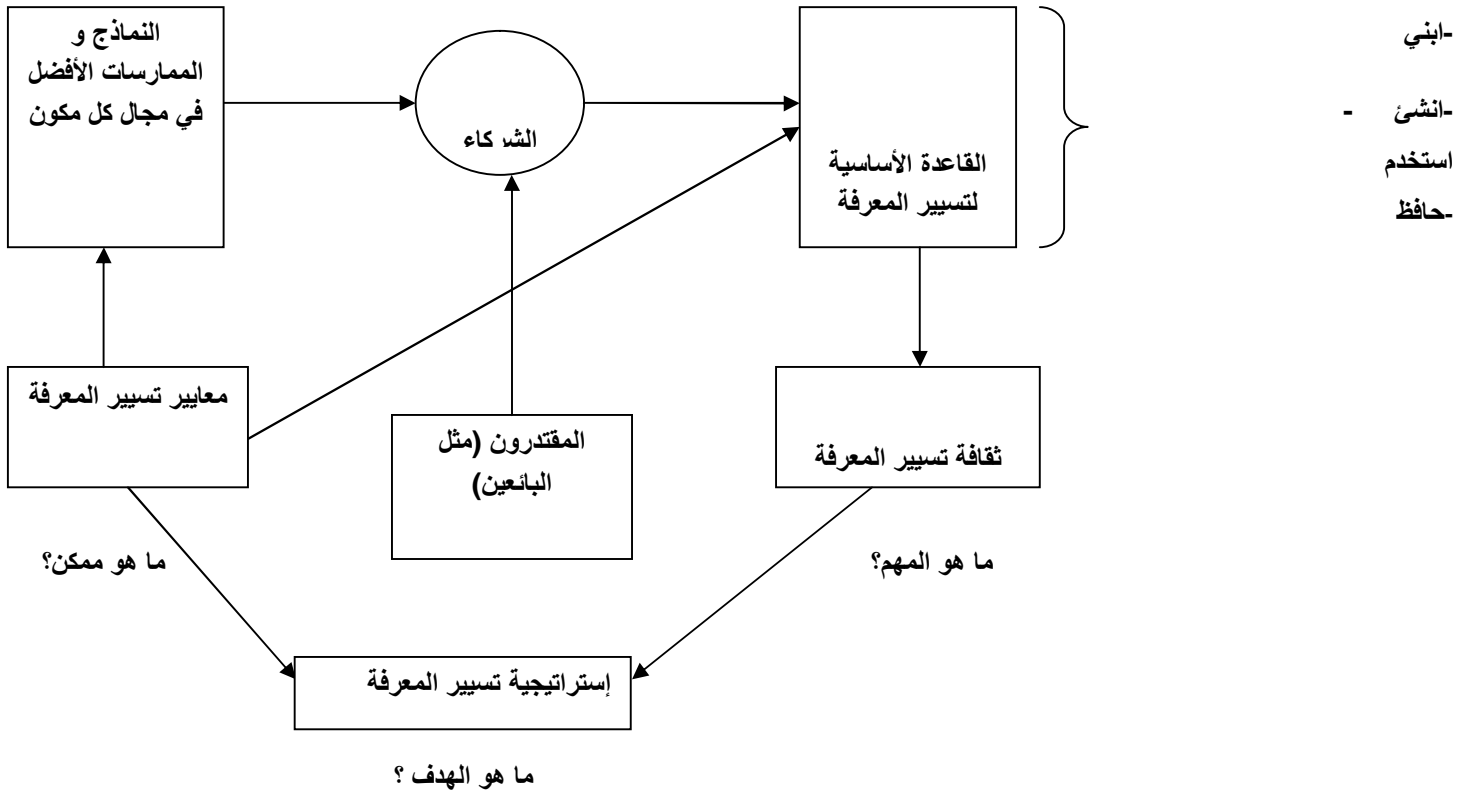
-معايير إدارة المعرفة(ما هو ممكن التحقيق): (وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن.. وكذلك مع التكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين والشكل رقم(2-7) يوضح هذا النموذج كما يلي:

الشكل رقم (2-7) :

مؤئل لتسيير المعرفة



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص120.

### 4.5.II. نموذج duffy:

نموذج لإدارة المعرفة، يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافة، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة الآتية:

- الاكتساب: يشمل إستقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها.
- التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.
- الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة.
- التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- الإدامة: يشمل التنقيح والتغذية والنمو.

### 5.5.II. نموذج hope:

اقترح هوب نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المعرفة و الخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات.
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.
- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.
- أنشطة لاستيراد المعرفة الخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

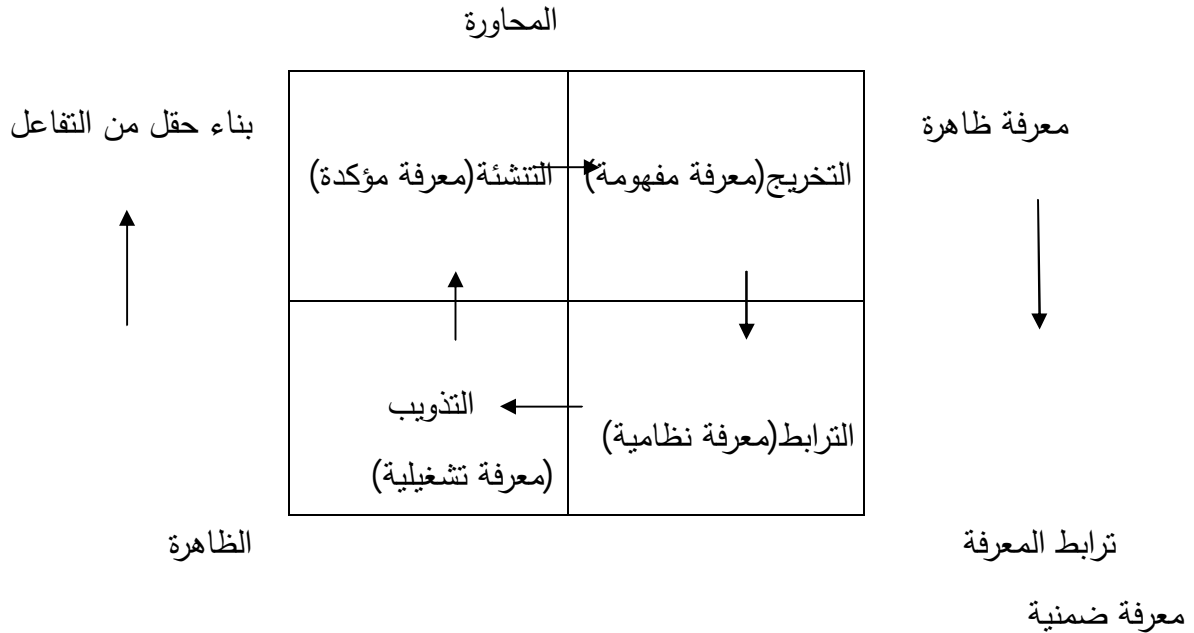
### 6.5.II. نموذج SECT:

وهو النموذج الذي طوره (Nonoka&Takevehi) عام 1995 وجاءت تسميته اختصار العمليات الأربع التي يعتمد عليها النموذج، وهي التنشئة (SOCIRLIZRTION) والتخريج (EXTENNALIZATION) والترابط (COMBINATION) والتدوير (ENTRNALZATION) والذي يحدد الشكل الآتي:

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

شكل رقم (2-8):

نموذج نوناكا SECT (نقل المعارف)



**Source:** Jeans-Louis Ermine, Management et ingénierie des connaissances: Modèles et Méthodes, Hermes- Lavoisier, 2008, Paris, p 20.

يتضح من الشكل أن إدارة المعرفة تهدف إلى إيجاد معرفة جيدة على أساس المعرفة الحالية , فمن خلال بناء حقل من التفاعل بين الأفراد يتم تنشئة المعرفة الضمنية بين الأفراد وتأكيدا عن طريق المحاورة ويتم تخريجها إلى معرفة ظاهرة ومفهومة , وبواسطة الترابط بين المعارف الظاهرة يتم الانتقال إلى معرفة نظامية تكون أكثر قابلية على الاستخدام في أعمال المنظمة , وأخيراً من خلال التعلم بواسطة العمل , يتم تدوير المعرفة النظامية الظاهرة وتحويلها إلى معرفة تشغيلية (ضمنية) جديدة في أذهان الأفراد وهكذا يتصاعد نطاق المعرفة الجديدة ويتسع من خلال العمليات الأربع :

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

وميز Ferrorr&Tolelo) عام 2004 المعرفة الظاهرة من المعرفة الضمنية بواسطة هذا النموذج من خلال:

- الانتقال من ضمني إلى ضمني (تنشئة).
- الانتقال من ضمني إلى ظاهري (تخريج).
- الانتقال من ضمني إلى ظاهري ظاهري (تراجع).
- الانتقال من ظاهري إلى ضمني (تدويب).

### 6.II. إدارة المعرفة والإستراتيجية:

توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية، والتي سنعمل على إيضاها في الآتي:

#### 1.6.II. العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية:

إن الإستراتيجية هي الموجه والمرشد طويل الأجل لكل أعمال وإدارات ووظائف المنظمة. لهذا كان لزاما على إدارة المعرفة شأنها شأن الغدارات الوظيفية الأخرى أن تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها. إلا أن مارك ماكليروي يرى عكس ذلك، حيث يرى:

- من الأخطاء القائلة للجيل الأول لإدارة المعرفة ، ما يتمثل في الأساس الهرمي في التنظيم ولأن الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فان إدارة المعرفة تكون خاضعة لها.
- لكن الأهم هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وهذا ما يرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة - الجيل الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي ترتكز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فان الإستراتيجية رغم ارتكازها على المعرفة الخلاقة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو انشاء المعرفة الجديدة . أي ان الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة انشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في يصياغة الإستراتيجية الجديدة ، في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المعرفة في الفترة التالية حيث إدارة المعرفة تقوم بادوار التقاسم والتعلم وعملية التحسينات<sup>18</sup>.

أما الشركات التي تتبنى هذه الرؤية فيجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- إن بيئة أعمال الشركات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالتغير الواسع والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الجدارة أو الكفاية الجوهرية Core competency التي يعتمد عليها في المنافسة.
- العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل المتواصل على جلب المعرفة الجديدة.
- التحول إلى شركات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة وليس على تقاسم المعرفة أو المعلومات.
- ثقافة الشركة التي تحفز الابتكار - المعرفة الجديدة والمبادرة والاستجابة السريعة للمتغيرات، والعمل على أساس فرقي.

هناك العديد من استراتيجيات إدارة المعرفة فبعضها يركز على المعرفة والبعض الآخر على العمليات التجارية، في حين أن غيرهما يركز على النتائج النهائية، كما يمكن أن تعكس استراتيجيات إدارة المعرفة طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، وفيما يلي عرض لإستراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الباحثين وفقاً لترتيب زمني:

### جدول رقم (2-3):

#### يمثل أنواع استراتيجيات المعرفة

اسم الباحث	الإستراتيجية
Wiig، 1997م	1 استراتيجية المعرفة باعتبارها استراتيجية أعمال فهي تنظر للمعرفة كأنها منتج:

<sup>18</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

<p>2. استراتيجية ادارة الموجودات المعرفية (صريحة، و ضمنية) داخل المنظمة ويتم استغلالها بشكل كامل والعمل على زيادة قيمتها</p> <p>3. استراتيجية المعرفة الضمنية وهي تدعم العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم المعرفة مع الآخرين</p> <p>4. استراتيجية خلق المعرفة وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على طرق البحث والتطوير ونجد أن هذا النوع من استراتيجية اعتمدها قطاع السوق فهو بمثابة ميزة تنافسية لهم</p> <p>5. استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها وتقديم الممارسات الأفضل لتحسن من جودة وكفاءة العمليات التشغيلية فيها</p> <p>6. استراتيجية المعرفة التي تركز على فهم الزبون وحاجته ليتم تزويده بما يرغبه</p>	
<p>وهي على النحو التالي:</p> <p>1- استراتيجية تحديد الممارسات الأفضل ونقلها خارج المنظمة عبر شبكة متفرقة من المواقع وهي تشبه استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها عند ويج Wiig</p> <p>2- استراتيجية خلق المعرفة وهي قائمة على المعرفة الحالية بحيث تستغلها بطريقة جديدة فمثلا حينما يتكون لدى منظمة معرفة بزيائنها، واستطاعت المعرفة الحالية أن تكشف عن فجوة في السوق فإن هذا يسمح بتقديمها بشكل جديد</p> <p>3- استراتيجية قائمة على صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة ولعل نوضح ذلك من خلال شركة Monsanto والتي تضم مجموعتين</p>	<p>(Day &amp; Wendler) 1998م</p>

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

<p>مختلفتين للأعمال، الأولى المجموعة الكيماوية تركز على الممارسات الأفضل ، والثانية مجموعة علوم الحياة وترتكز على الاعمال المستندة على الإبداع ولاختلاف نشاطهم قررت الشركة الابقاء على مجموعة علوم الحياة التي تركز على نشاط الأعمال</p> <p>4- استراتيجية توظيف الابداع لتحقيق الأرباح من خلال تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الابداع التقني وتقليل الوقت المطلوب للدخول إلى السوق ، ونجد هذه الاستراتيجية مشابهة لاستراتيجية خلق المعرفة عند ويج Wiig</p> <p>5- استراتيجية خلق معيار لاعلان ونشر المعرفة الخاصة بها على نطاق واسع ولعلنا نوضح ذلك من خلال ما قامت به شركة Netscape بنشر شفرة مصدرها وجعلها متاحة مجاناً مما جعلها مستخدمة على نطاق واسع مما زاد بصورة غير واضحة أرباحها، وتشبه هذه الاستراتيجية استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية عند ويج Wiig</p>	
<p>وهي على النحو التالي:</p> <p>1- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المحافظة استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية</p> <p>2- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المبادرة فهي تتمثل في المنظمات أكثر أبداعاً في تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها</p>	<p>Zack، 1999م</p>
<p>1- استراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية وقد أشار إلى استخدام المنظمات إلى استراتيجيتين مختلفتين:</p> <p>-الاستراتيجية الترميزية وتقوم على خزن المعرفة في قواعد بيانات مختلفة</p>	<p>Hansen، 1999م</p>

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

<p>يمكن الوصول إليها من قبل أي موظف في المنظمة.</p> <p>-الاستراتيجية الشخصية وهي مرتبطة بالشخص الذي طورها ويتم تقاسمها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص.</p> <p>2- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب وقد ميز بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:</p> <p>-استراتيجيات جانب العرض وتميل إلى توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة ، وبالتالي فهي تركز على أليا المشاركة في المعرفة ونشرها</p> <p>-استراتيجيات جانب الطلب وتميل إلى تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وبالتالي فهي تركز على آليات توليد المعرفة</p>	
<p>وهي على النحو التالي:</p> <p>1- استراتيجية إدارة المعرفة المعاملاتية وتقوم على التفكير والمنطق المستند على تجسيد المعرفة بإستخدام التقنيات</p> <p>2- استراتيجية إدارة المعرفة التحليلية وهي تركز على المعلومات المتعلقة بالزبون وتستمد المعرفة من مصادر خارجية مثل مستودع البيانات</p> <p>3- استراتيجية إدارة المعرفة لإدارة موجودات المعرفة والتي تخلق غالبا كنتاج ثانوي يمكن إعادة استخدامها بطرق مختلفة</p> <p>4- استراتيجية إدارة المعرفة المستندة على العملية وهي تقوم على تشفير وتحسين ممارسة الأعمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات التي تم تحسينها داخل المنظمة</p> <p>5- إستراتيجية إدارة المعرفة التطويرية من خلال تأهيل العمال وتطوير</p>	<p>عام</p> <p>Binney 2001م</p>



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

قدراتهم بالتدريب والتعليم	
6- إستراتيجية إدارة المعرفة الإبداعية وذلك من خلال بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتقاسم تلك المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع:

- نورة بنت ناصر الهزاني، محاضرة حول استراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق، 21/04/2012، ص 01. <https://nalhazani2012.wordpress.com>
- هيام حايك، إدارة وتنظيم المعرفة: استراتيجيات الحفاظ والانتقال بين الاجيال، 20/02/2014 01:52:43 <http://blog.naseej.com>

### II.2.6. إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال:

وفيه يتم التركيز على الأعمال القائمة على المعرفة بحيث تصبح المعرفة ومنتجات المعرفة والبعد المعرفي الأفضل في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، وهي الأساس في تحسين أداء المنظمة. كما يتم إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية بحيث تكون موجهة للاستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية العمليات، التسويق، المالية.

وهذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال على أنها هي الابتكار وليس على المستوى الوظيفي حيث تحويل المعرفة إلى قواعد للاستخدام.

### II.3.6. إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

وتعني اعتبارها كوسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال. أي أن إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العمليات، التسويق والمالية. تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية ويتمثل دور إستراتيجية الأعمال في التنسيق بين هذه الإستراتيجيات.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

إن هذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وبطرق هندسة المعرفة وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج من أجل التقاسم والاستخدام. لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة تعمل تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

1. الفهم الواضح للمصطلحات ضمن مجموعة إدارة المعرفة
2. التقييم الذاتي لإدارة المعرفة
3. تدريب إدارة المعرفة.
4. تحسين العملية (عملية الأعمال).
5. تعتبر التكنولوجيا والانترنت والشبكة الداخلية هي مفتاح تقاسم المعرفة واستخدامها على نطاق واسع.
6. الممارسات الأفضل لإدارة المعرفة.

### II.7. مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

ويكون التركيز فيها على أربع مراحل رئيسية هي:

- ❖ مرحلة المبادرة: وتتمثل في:
  - بناء البنية التحتية.
  - خلق العلاقات الإنسانية.
  - وضع نظم المكافآت.
  - تكوين الثقافة التنظيمية.
  - استخدام تكنولوجيا الاتصالات.
  - بناء قواعد البيانات والمعلومات.
- ❖ مرحلة النشر: ويكون التركيز فيها على:
  - استكشاف الأفكار والإبداع.
  - وضع إجراءات وسياسات لتطبيق الأفكار وتحويلها إلى مهام.
  - استعمال تكنولوجيا المعلومات في معالجة الأفكار.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- مراقبة والحصول على المعرفة التي تم إيجادها.
- ❖ مرحلة التكامل الداخلي: وتتكون من:
  - تمويل وهيكلية المعرفة.
  - استخدام محركات البحث.
  - استخدام التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
  - الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.
- ❖ مرحلة التكامل الخارجي: وتتكون من:
  - الشبكات المتداخلة.
  - التمويل الخارجي.
  - إدارة التعاون ونظم المشاركة.
  - البريد الإلكتروني.

### III. قياس إدارة المعرفة

رغم ما كتب عن إدارة المعرفة في بحوث ودراسات إلا أن قياس قيمة المعرفة وآثارها على الجوانب المختلفة للمنظمة ما زال يمثل أحد المشاكل الأساسية للمنظمات والمهتمين بإدارة المعرفة. وسنحاول تسليط الأضواء على بعض نماذج قياس موجودات المعرفة فيما يلي:

#### III. 1. مفهوم قياس إدارة المعرفة:

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة<sup>19</sup>.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من

<sup>19</sup> Filmen . A, Uriarte, jr, **Introduction to Knowledge Management**, Asean Fondation, Indonesia, 2008, p 26.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

أما Seeley و Dietrick فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل.

أما منظمة (AMS) (American Management System) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها.

وأشار سنة Tolen عام 1999 إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع.

وطور Govindarajan و Gupta سنة 2000 مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات .

وأشار كل من الباحثين Abdol Mohammad و Greenlay و Malone و Duffy إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، 2012، ص 02. <http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php>

### III. 2. أهمية قياس أثر إدارة المعرفة:

إن بعض الباحثين المتخصصين في إدارة المعرفة يرون أن عملية قياس المعرفة قبل أن يتم فهم كيفية توليد المعرفة، والتشارك فيها، واستخدامها سوف تصل بنا إلى النتائج الخطأ. أيضا فإن هؤلاء الممارسين يرون أنه لا يمكن تبرير تطوير نظم القياس حاليا بسبب انعدام المعرفة الكافية بديناميكيات المعرفة وأثرها.

لذلك، يتطلب أن يتجه سعي المقاييس التي تطوّر في حقل إدارة المعرفة إلى تكيم (Quantify) وقياس رأس المال الفكري وموجودات المعرفة (Liebowitze & Suen, 2000). فقد أكدّ Malone (1997) على الحاجة إلى وجود مقاييس جديدة لعصر جديد، كما يعتقد Lev (1997) بأن مهنة المحاسبة تحتاج إلى معايير جديدة لقياس مقدار الانتفاع بالموجودات غير الملموسة واستغلالها.

### III. 3. معايير وأبعاد قياس فعالية إدارة المعرفة:

يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:

**الأفراد:** بقياس معدل خدمة الأفراد، اتجاهات العمل، متوسط الأقدمية، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعليم والتدريب.

**المعلومات:** من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الأعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكلية نظام شبكة المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية، إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات.

**البيانات:** وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من الأفراد، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود إجراءات نمطية لتوثيق المعرفة، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توفر قاعدة بيانات المعلومات.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

**المعرفة:** من خلال معدل العائد على الابتكارات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الإدارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الابتكارات التكنولوجية.

### III. 4. مداخل قياس أثر إدارة المعرفة:

توجد العديد من المداخل التي تستخدم لقياس أثر المعرفة وإدارة المعرفة، وسنحاول عرض أهمها في السطور الموالية:

### III. 4. 1. قياس أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة: اعتمد كل من O'Dell &

Grayson في كتابهما *If Only We Knew What We Know* الصادر عام 1998 على أسلوب ثنائي المحور يعمل على قياس كل من المخرجات والأنشطة.

ويركز قياس المخرجات على تحديد مدى تحقيق العملية أو المشروع للأهداف الموضوعية، فنجاح المشروع يدل على نجاح إدارة المعرفة. إذ يتم النظر إليها على أنها أداة تتكامل مع المشروع وتساهم في نجاحه. أما قياس الأنشطة فيعمل على التركيز على ممارسات معينة لإدارة المعرفة، والتي تم تطبيقها. كعدد مرات التي يقوم خلالها المستخدمون بالوصول إلى موارد وممارسات المعرفة التي وضعتها المنظمة، أو الإسهام فيها أو استخدامها؟.

### III. 2.4. نموذج قياس Skandia Navigator:

لقد اقترح هذا النموذج من قبل Edvinsson & Malone (1997) ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أقسام:<sup>21</sup>

- رأس المال البشري (Human Capital): ويتضمن القدرات والكفاءات المميزة Competencies، القدرات والإمكانات Capabilities، مهارات وخبرات العاملين.

<sup>21</sup> عبد الكريم محسن باقر، **قياس وإدارة المعرفة**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 05.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويتضمن العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.
  - رأسمال الزبون (Customer Capital): يمثل القيمة الناتجة عن علاقات الشركة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.
  - رأس المال التنظيمي ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون.
- ويحلل 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:

- 1- التركيز المالي (Financial Focus): ويضم (17) مؤشر.
- 2- التركيز على الزبون (Customer Focus): ويشتمل على (20) مؤشر.
- 3- التركيز على العملية (Process Focus): ويغطي من خلال (19) مؤشر.
- 4- التركيز على إعادة التجديد والتطوير: ويتألف من (35) مؤشر.
- 5- التركيز على المورد البشري: ويضم (26) مؤشر.

### III. 3.4 بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: ويتم اعتماده بشكل واسع

في مجال إدارة المعرفة وميزته أنه يربط التعلم بعملية الاداء، والتي ترتبط بدورها بالأداء الكلي للمنظمة. وتركز بطاقات الأداء المتوازن على ربط استراتيجية المنظمة بالأهداف من أجل القيام بعملية القياس من اربعة منظورات رئيسية تتمثل في المنظور المالي، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو. كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء<sup>22</sup>.

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي أربع جهات نظر/منظورات

هي:

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

<sup>22</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

- المنظور الداخلي: يركز على أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة .
- منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال الزبون.
- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها.

### III.4.4. قياس العائد على الاستثمار:

دورة حياة إدارة المعرفة: لقد عمل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APOC على تطوير إطار أطلق عليه اسم (خارطة لنتائج إدارة المعرفة: مراحل التنفيذ). والهدف منها هو تزويد المنظمات بخارطة تقودها من مرحلة البدء وصولاً إلى مرحلة "مأسسة" إدارة المعرفة، أي تصبح جزء لا يتجزأ من المنظمة ومندمجة بداخلها. وتتضمن الخريطة المراحل التالية:

1. البداية.
  2. تطوير الإستراتيجية.
  3. تصميم مبادرة إدارة المعرفة وإطلاقها.
  4. التوسع والدعم.
  5. مأسسة إدارة المعرفة.
- وتوجد مقاييس ضمنية مرتبطة بكل مرحلة من هذه المراحل.

مسوحات الأفراد: وتستخدم هذه الطريقة من اجل تقييم أوجه الثقافة التنظيمية، ومدى تغير أو عدم تغير آراء الأفراد، وميولهم واتجاهاتهم، وسلوكياتهم، كما تقيس مدى ادراكات الأفراد الذاتية. وقد تعكس الواقع او لا تعكسه، وكي تكون هذه المسوحات فاعلة، فمن الضروري أن يقوم بها أشخاص يمتلكون الخبرة الكافية لذلك.

### III.5.4. نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor): اقترح

هذا النموذج من قبل Sveiby (1997) ويتشابه مع نموذجي (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة. ووفقاً لذلك، فإن المقدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيس للنموذج (يشبه رأس المال البشري النموذج الأول) وتحول هذه القدرات المميزة إلى بنى أو هياكل خارجية External Structures (يتشابه مع رأس المال التنظيمي في النموذج الأول) وبنى أو هياكل داخلية (يتشابه مع رأس المال المستهلك في النموذج الأول). وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي: النمو، إعادة التجديد، الكفاءة والاستقرار، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، والهياكل الداخلية. إلا أنه اعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي تتجسد في الأنشطة والأفعال الإنسانية للأفراد. إن قياس قيمة الأنواع الثلاثة للموجودات غير الملموسة يفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة وبالتالي فإن الفرق بينهما ينسب ويعود لأداء القدرات المميزة للأفراد، والهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي<sup>23</sup>.

**III. 6.4. نموذج مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index):** قدم هذا النموذج من قبل ( Roos, ) الذي يتحقق في رأس المال الفكري، يعتمد مؤشر قياسي واحد (Single Index) مؤلف من أربعة مؤشرات، قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق. والمتغيرات الأربعة هي: رأس المال العلاقات

(Relationship Capital) ورأس المال البشري، ورأس المال البناء التحتي، ورأس المال الإبداع. وبذلك، فإن تعاضد جميع المؤشرات المنفردة يمثل الخصائص المميزة والمكونات الفكرية بمؤشر واحد. إن التغيرات التي تحصل في المؤشر القياسي تربط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للشركة. وكما في النماذج الأخرى، فإن هذا النموذج يعتمد على الحكم والتقدير

<sup>23</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

الشخصي في تحديد القيمة. يأخذ الأداء الماضي بنظر الاعتبار وقد يتأثر بالتحويلات والأحداث الرئيسية التي حدثت للمنظمة في السنوات السابقة<sup>24</sup>.

**III. 7.4. نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة (Value Chain Score Board):** اقترح هذا النموذج من قبل Lev (2002) وهو مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورة التطوير، وهذه الفئات هي: الاكتشاف/التعلم (Discovery/Learning)، التنفيذ (Implementation)، ومرحلة استغلال العوائد (Commercialization)<sup>25</sup>.

**III. 8.4. نموذج نكاء رأس المال البشري Human Capital Intellectual:** وقد طور من قبل Fitz-Enz (1994)، يقوم النموذج باختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون. إنه يشبه نموذج كلفة ومحاسبة الموارد البشرية (HRCA) الذي سيرد ذكره لاحقاً<sup>26</sup>.

### III. 5. عملية القياس:

تختلف أساليب وطرق مختلفة توضح كيفية تطوير المقاييس وتطبيق عملية القياس، وقد أوردتها Rumizen سنة 2002 كما يلي:

1. إعادة النظر في الأهداف.
2. تحديد الجمهور.
3. تحديد المقاييس المنوي استخدامها.
4. تحديد البيانات التي سيتم جمعها وكيفية جمعها.
5. تحليل المقاييس ونقلها.
6. مراجعة مجموعة المقاييس وتقييمها.

<sup>24</sup>، <sup>24</sup>، <sup>25</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 08.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

---

### خلاصة الفصل:

إن المنظمات أصبحت ترتبط وبشكل وثيق بوفرة المعلومات وطريقة التعامل معها وإدارتها بشكل مناسب، حيث يتيح ذلك للمسؤولين إدراك الفرص واستغلالها لضمان نجاح المنظمة في إدارة مختلف مواردها وضمان بقاءها في السوق.

ونجد أن لإدارة المعرفة في المنظمة مكانة هامة حيث لا يمكن الاستغناء عنها فهي التي تساعد على اتخاذ القرار الإداري السليم والمكان المناسب. حيث أن المعرفة التي تلتقطها المؤسسة من بيئتها الداخلية والخارجية أصبحت تشكل رأس مال وهي الأداة الأولى والمحرك الأساسي لعملية الإنتاج التي تؤثر على أداءها. ويحدث ذلك عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة، في حين نجد الابتكار الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في عملية البحث العلمي وطرق التفكير.

<sup>1</sup> فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 05.

<sup>2</sup> الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2، ص 36.

<sup>3</sup> د. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.

<sup>4</sup> بن وسعد زوينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات -المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-، بسكرة، 12-13/11/2005، ص 367.

<sup>5</sup> غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، ص 74.

<sup>6</sup> د. ابراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 65، 66.

<sup>7</sup> د. محمد عواد الزيانت، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1 عمان، الأردن، 2008، ص 60.

<sup>8</sup>Gonzague Chastenet , Géry 5 Dominique Cotte, Renouveler le regard sur le Knowledge management : : une approche par les usages, Edition OUROUK, Paris, 2015, p 39.

<sup>9</sup> سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، 2003، ص 02.

<http://www.khayma.com/madina/m3-files/marefa.htm>

<sup>10</sup> د. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة، 2009، <http://www.abufara.net/index.php>

<sup>11</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع في المنظمة، الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحيثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، ص 10،11.

<sup>12</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>13</sup> أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، مصر، <http://hatrik.net/wp-content>

<sup>14</sup> أ.د. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ص 349.

<sup>15</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 44.

<sup>16</sup> Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth Heinmann, USA, 2005, p 39.

<sup>17</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>18</sup> Filmen . A, Uriarte, jr, Introduction to Knowledge Management, Asean Fondation, Indonesia, 2008, p 26.

<sup>19</sup> الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، 2012، ص 02. <http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php>

<sup>20</sup> عبد الكريم محسن ياقر، قياس وإدارة المعرفة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 05.

<sup>21</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>22</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>23</sup>، <sup>24</sup>، <sup>25</sup>، عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره، ص 08.

### تمهيد:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فهي تعمل على تطوير ذهنيات الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. فالمنظمة التي ترغب في رفع درجة ابتكاراتها عليها أن تقوم بتوفير المتطلبات الأساسية لذلك في مقدمتها الارتكاز على الكفاءات وأصحاب المعرفة من جهة، وقراءة جيدة للتحولات العالمية ذات التوجه المعرفي وزيادة الإنفاق الحكومي على قطاعات البحث والتطوير.

### I. إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

يهدف الإبداع إلى تقديم منتجات جديدة بجودة عالية مما يسمح للمنظمات بثتى أنواعها لزيادة قدرتها وقوتها في السوق. وسنعرض فيما يلي لكل ما يتعلق بهذا المفهوم المعاصر.

#### I.1. مفهوم الإبداع:

الإبداع هو ولا ريب العملية التفكيرية التي تساعدنا وتعيننا على توليد الأفكار، فقد عرفه البعض على أنه: " العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع"، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى. وفي هذا المجال، نرى من الضرورة بمكان أهمية التفرقة أو التمييز بين الإبداع والتغيير والاختراع.

\* **التغيير:** سلوك أو أفكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية و الاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما<sup>1</sup>.

\* **الاختراع:** ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ<sup>2</sup>.

(1) بشرى هاشم و آخرون، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، ص23.

(2) إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انثروبولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989، ص4.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

\*الإبداع: يحول الاختراع إلى منتج ، وقد يأخذ وقتا طويلا عكس الاختراع الذي يأخذ وقتا قصيرا.

وهناك من يعرفه بأنه: "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التكوين والرضا عن العمل بما يضمن ويؤدي إلى ازدياد الإنتاجية"<sup>3</sup>. وجدير بالذكر في هذا الشأن، أن هناك من يركز على أهمية البيئة أو المناخ الذي يهيئ للابتكار، زيادة على العوامل والظروف البيئية التي تساهم وتساعد على نمو وتطور الإبداع.

وتوجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الأفراد على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات. ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الامتياز عند الإنسان. وأن هذه القدرات يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعلم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه والخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد<sup>4</sup>.

### I. 2. ملامح الإبداع:

يمكن تلخيص ملامح الإبداع في:

- ✓ إن عملية الإبداع هي عملية ذاتية متجددة، بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجديد القديم.
- ✓ تقدم فائدة مقبولة للمجتمع.
- ✓ هي نتاج تفاعل مع البيئة وهي تدرك وتحل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة وعلى ذلك فإن الإبداع يماثل الموهبة في كونه يؤدي فائدة عامة، ويخالف الموهبة في كون الموهبة ذات أصل جيني متنوع ومتعدد والإبداع مرتبط بالتصور العقلي والبيئة المكتسبة.

### I. 3. أنواع الإبداع:

توجد العديد من أنواع الإبداع نذكر منها:

(3) الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، ط1، 2001، ص 28.

(4) د. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص 82.



## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

- ❖ **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم تعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع. ويمكن تعريفه على أنه " تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج عن طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة".
- ❖ **الإبداع التنظيمي:** هو إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو ما يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.
- ❖ **الإبداع في الخدمة:** والمقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.
- ❖ **الإبداع في مجال التسويق:** ونعني به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق.

### I.4. مراحل عملية الإبداع:

- لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية:
- 1 **مرحلة الأعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
  - 2 **مرحلة الاختبار:** والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
  - 3 **مرحلة الإشراف:** وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
  - 4 **مرحلة التحقق:** وتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

## I. 5. عوائق الإبداع:

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين ويمكن إيجازها في مجموعتين:

### المجموعة الأولى : العقبات الشخصية وتتمثل في:

- ✓ . ضعف الثقة بالنفس.
- ✓ الحماس المفرط.
- ✓ التفكير النمطي.
- ✓ عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز.
- ✓ التسرع.

### أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في:

- ✓ مقاومة التغيير.
- ✓ عدم الجدية.
- ✓ عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

## I. 6. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي:

إن تحول الاقتصاد إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة أو مطورة تحققها المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية:

– يجب على المنظمة أن تتمتع بمعرفة إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية، إذ يجب التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق النجاح والوصول إلى الإبداع. فمن خلاله يمكن للمنظمة أن توظف الخزين المعرفي في منتجات وخدمات جديدة. إلى جانب اعتباره استثمار مستقبلي ومصدر للتقنية وابتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

- إدارة الإبداع يتطلب تحليلاً دقيقاً لأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في إبداع المنتج، الخدمة، وتحديد احتياجات السوق ثم تقديم الإبداعات التي تلبي هذه الاحتياجات.
- إنتاجية صناعات المعرفة بالاعتماد على الإستراتيجيون المعرفيون لمخيلتهم في توليد حلول للمشاكل والتفكير بطريقة مبدعة واكتشاف أفكار جديدة.
- الاعتماد على الأسلوب الفرقي في العمل، حيث يجب أن تضم الفرق أفراد ذوي مهارات متعددة ومعرفة متباينة. مما يسمح بتبادل ونشر وخلق معارف جديدة والوصول إلى الإبداع.
- التدريب والتعلم المستمر للأفراد، فالمجتمع والمنظمة المبدعة يعشقان المعرفة ويوظفان الحواس للتعلم مما يحفزهم على توظيف المعارف في الإبداع واكتساب معارف جديدة.
- تبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة والمعبر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة بما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمنقاطعة.
- اعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين، فالمعرفة إذا تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة.
- التركيز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجاتها، لأن التركيز على العرض من المعرفة يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة مما يضعف التعلم والإبداع، والمعرفة الجديدة تولدها مجموعات العمل التي تضم أفراد مبدعين.

### I. 7. أساليب تحفيز وتنمية الأفكار الإبداعية:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات لتنمية الأفكار الإبداعية نوضحها في:

**العصف الذهني:** وهو أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجامعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة بهدف إثارة الأفكار الإبداعية وتنوعها، ويجب أن تتضمن جلسة العصف الذهني من 6 إلى 12 عضواً<sup>5</sup>. وتتم في مرحلتين الجلسة الأولى للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والجلسة الثانية لتقييم الأفكار ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطوراً.

(5) سامي محمد هشام، الإدارة بالأفكار، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 96.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

**التفكير بالمقلوب:** أي إذا كانت لديك فكرة إبداعية فمن أجل ابتكار فكرة إبداعية أخرى عليك أن تفكر عكس الفكرة. أي قلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة فمثلا لماذا الطالب يذهب للجامعة؟ عندما تعكسه، لماذا الجامعة لا تذهب للطالب، وهو ما حدث فعلا بظهور الدراسة عن بعد عبر الانترنت وغيرها.

**أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث<sup>6</sup>.

**المجموعات الصورية أو الشكلية:** هذا الأسلوب أوجده لبيك وفان دوفان وفيه يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أعضاء المجموعة على أفكار الآخرين. ومن أهم خطواته:

- ✓ تسجيل الأفكار في قصاصات من ورق من قبل كل فرد.
- ✓ يتم عرض الأفكار ويدونها رئيس الجلسة.
- ✓ يتم فتح النقاش مع منع النقد.
- ✓ يقوم كل فرد بتقييم الأفكار المعروضة سرا ليقوم رئيس الجلسة بعرض الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

## II. ماهية رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأحد البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التعرض لمفهومه وإبراز ملامحه ومكوناته:

(6) د. سعد ياسين عامر، د. علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سارقيس للإشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 773.

### II. 1. مفهوم رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي لا تزال تتسم بالغموض والجدل وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي جدا أنه لا يوجد مفهوما محددًا ومتفقًا عليه لهذا المصطلح.

فحسب Stewart يعرف بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن ان تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها حيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة<sup>7</sup>.

ويعرفه الدكتور حسين عجلان بأنه يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المالية الأخرى، ويساهم في تعظيمها<sup>8</sup>.

كما يعرفه عادل حرحوش المفرجي بأنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار قديمة تمكن من تعظيم نقاط قوتها، ولا يرتكز في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به<sup>9</sup>.

كما يعرفه بعض الباحثين بأنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من قدرات المعرفة والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة<sup>10</sup>.

وتأسيسا على ما سبق من المفاهيم يمكن تحديد بعض ملامح رأس المال الفكري:<sup>11</sup>

✓ يقوم به الأفراد ذوي القدرات المتميزة، والأفكار الجديدة والمستحدثة بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.

7 Stewart, T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation, Doubleday Curreny,newyork, 1999, p10.

8 حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 128.

9 عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 18.

10 عادل حرحوش صالح، الأفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005، ص 08.

11 Roos, Johan, Exploring the concept of Intellectual Capital, 29/03/2009, 10:29:09,

<http://www.faqs.org>.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

✓ هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى فائدة.

✓ يساعد المنظمة على زيادة حصتها السوقية وزيادة الابتكارات، تحسين الإنتاجية، تحسين سمعة المنظمة، كسب ولاء الفرد والزيون معا.

### II. 2. أهمية رأس المال الفكري:

مما لا شك فيه أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة في المنظمات واقتصادات الدول، ويمكن بلورة ذلك في ما يلي:

- أن رأس المال الفكري هو سلاح المنظمات في عصرنا هذا، لأن الموجودات الفكرية تعتبر بمثابة القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمات.
- يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- هو مصدر لتوليد الثروة للمنظمات والأفراد من خلال قدرته على الاختراع.
- "يمثل رأس المال الفكري كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدراتهم المستثمرة على تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، فرأس المال الحقيقي الذي تملكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري وكذلك تتركز قيمتها السوقية على هذا المورد"<sup>12</sup>.

### II. 3. مكونات رأس المال الفكري:

يشمل رأس المال الفكري على مجموعة من المكونات الرئيسية، والتي اختلفت من باحث لآخر نستعرض بعضها في ما يلي:

(12) عادل حرحوش المرفجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، مرجع سبق ذكره، ص 129.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

حسب **Sveiby** سنة 1998 رأس المال الفكري ينقسم إلى: <sup>13</sup>

- كفاءة العاملين: التعليم والخبرة.
- الهيكل الداخلي: الشكل القانوني للمنظمة، الغدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.
- الهيكل الخارجي: العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين.

وحسب **L.Edvinsson** فإن رأس المال الفكري ينقسم إلى: <sup>14</sup>

- رأس المال البشري: الكفاءات المعارف، المهارات، خبرات العاملين والمقررين في المنظمة.
- رأس المال الهيكلي: قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادأة، المبادرة، الإقدام، الابتكار، بالأخذ بعين الاعتبار المعارف، الأفكار الجديدة، المفاهيم، والوسائل المتبناة
- رأس المال الزبائني: مجموعة معلومات الزبائن، وعلاقتهم بالتنظيم: المقررين، ال ، الهيكل التنظيمي، الشبكة...
- رأس المال التنظيمي: مجموع الوسائل والتكنولوجيا الموضوعة من أجل المساهمة في تقسيم المعلومات ومعارف التنظيم، يحدد وتحدد الوسائل مقارنة برأس المال الهيكلي.
- رأس المال الإبداعي: مجموعة العناصر التي تسمح للتنظيم بالإبداع: براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر، المواهب، مادة الإعلانات، المؤتمرات.....
- رأس المال العمليات:مجموع العمليات المطبقة خلال التنظيم والتي تنمي جودته ونتاجيته، هذه العمليات يمكن أن تكون مرتبطة بمعلومات مهيكلة أو غير مهيكلة.

أما **brooking** سنة 1997 فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربع عناصر هي: <sup>15</sup>

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.

13 رأس المال الفكري،

<http://islamfin.go.forum.net>

14 **Le Capital Intellectuel**, 2008,

<http://www.businesspne.com>

15 رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

- الأصول البشرية وهي الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل، ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.
- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.
- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

في حين ناصر مراد فقد قدم ثلاث تقسيمات رئيسية هي: <sup>16</sup>

- الأصول البشرية: تضم المعرفة، المهارات، الإبداع والخبرة، أو ما يسمى رأس المال البشري.
- الأصول الفكرية: تضم البرامج، الاختراعات، العمليات وقاعدة البيانات.
- الملكية الفكرية: تضم براءات الاختراع، حقوق النشر، والعلامات التجارية.

ومنه ومما سبق يمكن أن نستخلص تقسيمات معينة لرأس المال الفكري، تتمثل في:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الزبائني.

### II. 4. إدارة رأس المال الفكري:

لقد بدا الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات، حيث أدرك المديرين وذوي المصالح أن الأصول غير الملموسة في المنظمة - إدارة رأس المال الفكري - يعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح ومحددًا لمستويات الأداء بالنسبة للشركات واختلافه هو اختلاف في مقدار ما تمتلكه من أصول فكرية. <sup>17</sup>

<sup>16</sup> ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006، ص 75.

<sup>17</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 328، 329.



## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

إن رأس المال الفكري هو تركيب معقد يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الإدارية وتحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إطار إستراتيجية إدارة المنظمة لكون رأس المال الفكري هو احد أهم الموارد التي تساهم في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها في السوق.

ولإدارة رأس المال الفكري مميزات يختص بها المدير القائم عليها نذكر منها: <sup>18</sup>

- يستند لثقافة العمل وتفويض الأعمال والمهام.
- مرشد للأداء الفاعل، لما لديه من خبرة وعلاقات جيدة مع الأفراد العاملين معه.
- يرسم رؤية مستقبلية مرنة من خلال تركيزه على الجودة والعلاء، ويفضل تشجيعه للأفراد العاملين ومقابلتهم بابتسامته الباعثة للحماس.

### II. 5. نماذج إدارة رأس المال الفكري:

إن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة لأنه لا يفضل السيطرة والتحكم، ونقدم في ما يلي عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري:

#### جدول رقم (3-1):

يمثل نماذج إدارة رأس المال الفكري

صاحب النموذج	محتوى النموذج
نموذج Stewart سنة 1997	وقد قدم نموذجهم وفقاً للآتي : - العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن. - العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة

18 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص 482.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

<p>علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.</p> <p>-إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعموية في طرائق الأفكار بعيداً عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح.</p> <p>-الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.</p>	
<p>وقد أشار في نمودجه إلى خمس خطوات هي :</p> <p>-البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.</p> <p>-تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.</p> <p>-فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟.</p> <p>-تقييم موجوداتك الفكرية وكلفها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟.</p> <p>-تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.</p>	<p>نمودج Daniel سنة 1997</p>
<p>وقد قدم نمودجه وفق الآتي :</p> <p>-تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.</p> <p>-التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، ولأن الموجودات الفكرية على عكس</p>	<p>نمودج Leonard و Straus سنة 1999</p>

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

<p>الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.</p> <p>-تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ إن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.</p> <p>-المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.</p> <p>-تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهائها المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة.</p>	
<p>قسم هذا النموذج إلى أربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة وهذه العناصر :</p> <p>-رأس المال البشري (قدرات، إبداعات، اتجاهات العاملين).</p> <p>-رأس المال الزبوني (القدرة التسويقية، كثافة السوق، ولاه الزبون).</p> <p>-رأس المال الابتكاري (إنجازات الابتكارات، آلية الابتكار، ثقافة الأفكار).</p> <p>-رأس المال الهيكلي (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات).</p>	<p>نموذج Ghen وأخرون سنة 2004</p>
<p>ويعتمد هذا النموذج على مدخلين الأول مدخل الإدارة الإستراتيجية، وخطة الإدارة أو الأعمال والمعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي.</p> <p>والدخول الثاني مدخل التسويق الإستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات</p>	<p>نموذج Limand و Dallimore سنة 2004</p>

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

والمعتمد على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.
--

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على العديد من المراجع:

- د. محمد محمود العجلوني، د. محمد علي الروسان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص 45، 46.

### II. 6. خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بخطوات أساسية، نوردتها في النقاط التالية:

**الخطوة الأولى:** يتم خلال هذه الخطوة التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج. وذلك عن طريق:

- التعرف على مدى اعتماد المنظمة على المعرفة بكثافة.
- تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساو للمعرفة.
- التوصل إلى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه.
- محاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.

**الخطوة الثانية:** وفي هذه الخطوة يتم تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، والقيام بـ:

- تحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة.

- التعرف على مزيج أصول رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العملاء.

**الخطوة الثالثة:** وهنا يتم وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، والتركيز على:

- التوصل على عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها.

- التعرف على الإستراتيجيات التي تزيد من الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها.
- وضع الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية.
- البحث في إمكانية تحسين نتائج المنظمة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية أو العكس.

**الخطوة الرابعة:** "وفي الأخير تقوم المنظمة بتحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟"<sup>19</sup>.

### II 7. دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة:

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

- تحقيق الأرباح،
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية،
  - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين،
  - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة،
  - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية،
  - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- وفي ما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:
- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين،
  - خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة،
  - تحديد أساس لتحالفات جديدة،

19- د. عبد الله بلوناس، دفاينة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،

– خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

–

### III. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية وشكلت تحديات ضخمة على منظمات الأعمال..... وللانسجام مع هذه التغييرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها لخزنها واستعمالها، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

#### III.1. تعريف تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني فناً أو مهارات أما الجزء الثاني من الكلمة LOGY والتي تعني علماً أو دراسة ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية (تقنية).

بينما يراها البعض أنها ثقافة تظهر تكنولوجيا المعلومات في كل أوجه حياتنا، فمنذ بداية اليوم قد تكون المعلومات في شكل أذان الفجر أو نشرة الأخبار في المذياع أو التلفاز أو الجريدة الصباحية أو هاتف يخبر نبأ أو ما يتضمنه حديث العائلة على المائدة الإفطار كذلك محتويات الأوراق في العمل أو الحاسوب أو جهاز الفاكس. فالواقع إننا منغمسون حتى أننا نتلقى ونرسل ونتعامل ونخزن وننظم ونفكر بالمعلومات وهي الوسائل التي تستخدم للإنتاج المستلزما للضرورة لراحة الإنسان واستمرارية وجوده. و لا تزال تكنولوجيا المعلومات مستمرة في النمو والتعقد والتطور.

ويمكن أن نبرز أهم التعريفات التي جاءت حول تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

**تعريف 01:**

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

هي الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات التي تدعم احتياجاتها في اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة<sup>20</sup>.

### تعريف 02:

مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أداءه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب وبرامج ومعدات حفظ واسترجاع ونقل الكتروني سلكي ولاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوب والمسموع والمرئي<sup>21</sup>.

### تعريف 03:

التكنولوجيا التي تركز على الكمبيوتر والالكترونيات الدقيقة والاتصالات والألياف الضوئية والبرمجيات وشبكات المعلومات<sup>22</sup>.

### تعريف 04:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات على تطبيقات التكنولوجيا الالكترونية كالحاسب الآلي، والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، وتوزيعها، ونقلها من مكان لآخر<sup>23</sup>.

## 2.III. أهمية تكنولوجيا المعلومات:

وتتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات في:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. و كما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع الإمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق انعزالا؛

<sup>20</sup> محمد زرقون وزينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 76.

<sup>21</sup> أد. بختي ابراهيم، د. شعوبي محمد فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث العدد 07، 2009، 2010، ص 275.

<sup>22</sup> د. عياشي زرار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة دراسات والأبحاث في العلوم الإنسانية، العدد 06، سكيكدة، الجزائر، 2010، ص 216.

<sup>23</sup> محمد زرقون وزينب شطبية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية: فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً؛
  - تعمل هذه التكنولوجيا على زيادة قدرة الأشخاص على الحصول على المعلومات وتقاسمها والمعارف وترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً و رخاءاً لجميع سكانه؛
  - يوسعها تمكين الأفراد، المجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.
  - تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف منشآت الأعمال الهادفة وغير الهادفة إلى الربح في عملياتها المختلفة، سواء ذلك في سواء كان ذلك في عمليات التخطيط أو الإشراف أو التوثيق أو الشؤون الإدارية، أو المحاسبية أو غيرها من أوجه النشاط المختلفة<sup>24</sup>.
- لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكلي.

### 3.III. خصائص تكنولوجيا المعلومات:

- تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها:
- تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها:
- تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي،

**رفع الإنتاجية:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد وفعال؛

**المرونة:** تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد احتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الاتصال

24 شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، 2009، ص475.



عن البعد أو القرب .....الخ. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال؛

**التمتمة la miniaturisation:** ويقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.

### 4.III. دور تكنولوجيا المعلومات:

رغم أن أسعارها تتناقص باستمرار فإن أجهزة الكمبيوتر لها أربعة خصائص مميزة تظهر أثارها أكثر ولا سيما على: <sup>25</sup>

- تقوم بتحفيز الإنتاجية العملية لنشاط المؤسسة هندسيا، تسويقيا، محاسبيا في جميع القطاعات الاقتصادية عن طريق اختيار مصادر التمويل وعلى تخطيط هذه العملية ويمكن تطبيق التكنولوجيا في عدة مجالات.
- الحصول على المعلومات توثيقها وتحليلها.
- الاتصال بمعنى تداول المعلومات.
- السيطرة على العمليات.
- توفر فرصة التعرف على المنتجات والخدمات المطلوبة وعلى المنافسة القائمة في الميدان.
- دخول المعلومة: حيث تسمح بأن يكون السوق أكثر فاعلية.
- تسمح للمؤسسة بالحصول على معلومات عن الموردين.
- تمكن من تخفيض تكاليف المبادلات ومن حواجز الدخول.
- تعمل على خلق المنافسة، الابتكار، سرعة انتشار التكنولوجيا الجديدة بتكاليف تجارية واستثمارية منخفضة.
- تسرع عملية الابتكار وكسر الروتين.

<sup>25</sup> بالاعتماد على العديد من المراجع:

- د. العياشي زرار، مرجع سبق ذكره، ص 221.
- شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، مرجع سبق ذكره، 477.
- بونوة شعيب، خلوط زهرة، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة**، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 06.

– تسهل معالجة كميات كبيرة من البيانات وفي أسرع وقت ممكن.

### 5.III. فوائد تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات فوائد كثيرة، نذكر أهمها في: <sup>26</sup>

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة تطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج و التوزيع
- تساعد على الابتكار و التجديد و كذا التفاعل من تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و إيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه .
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و تساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها .
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية
- تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

### 6.III. أقسام تكنولوجيا المعلومات:

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا، حيث اتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات وأقسام عديدة نذكر منها:

<sup>26</sup> بكوش لطيفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 2008، [www.fares-boubakour.edu.dz](http://www.fares-boubakour.edu.dz)

صناعة المحتوى المعلوماتي: و تتمثل في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين والمؤلفين..؛

صناعة بث المعلومات: وتتم بواسطة شركات الاتصال والبث؛

صناعة معالجة المعلومات: وتقوم على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنتجي البرمجيات.

### 7.III. المجالات الاقتصادية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات:

ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المجتمعات في ممارسة أعمالهم اليومية بسهولة، وتكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لم تترك مجتمعا إلا واقتحمت جميع أنشطته سواء السياسية أو المدنية، العسكرية، التجارية، التعليمية،...وباتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة ولا متناهية وبل وشملت الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة وأوجدت مجالات حديثة للبحث. ويمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مستها تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال لا الحصر في ما يلي:

- إكمال أعمال البنوك: من اجل تحسين الخدمة وسرعة الضبط للحسابات، بالإضافة إلى مساندة الرقابة المالية على البنوك.

-تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة، وتقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

- إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الإستراتيجيات.

- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.

-تنظيم معلومات أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين واستخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.

- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.

- نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل التكاليف والخطر.

- برمجيات مساندة التعليم والتعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة ومصطلحات إدارية معاصرة

---

- نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي. هذا وغيرها من المجالات التي مستها هذه التكنولوجيا، ولا تعتبر نوعا من المبالغة إذا قلنا أنها مست مختلف مجالات الحياة بدون استثناء (الطب والدواء، النقل والمواصلات، الأمن والقانون، الإعلام، البيئة... إلخ).

### خلاصة الفصل:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية الحصول على هذه المعارف والمحافظة عليها، وكيفية استخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا لا يتجسد في أرض الواقع إلا إذا استطاعت المؤسسة استثمار رأس مالها الفكري بطريقة جيدة (أي استخراج المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة).

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو عمليات جديدة، تسعى المؤسسات اليوم إلى تجسيد كل ما تعرفه إلى ابتكارات جديدة تكون سبابة بها قبل منافسيها.

وتوجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع ورأس المال الفكري، فالمعرفة كقوة أساسية ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات، عمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية. كما أن القدرات المعرفية (رأس المال الفكري) مكنت المؤسسات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتوج الجديد بما يعزز موقعها التنافسي.



## هوامش الفصل الثالث:

<sup>1</sup> بشرى هاشم و آخرون، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، ص23.

<sup>2</sup> إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انتروبولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989، ص4.

<sup>3</sup> الصرن رعد، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، دمشق، ط1، 2001، ص 28.

<sup>4</sup> د. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص 82.

<sup>5</sup> سامي محمد هشام، الإدارة بالأفكار، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 96.

<sup>6</sup> د. سعد ياسين عامر، د. علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سارفيس للإشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 773.

<sup>7</sup> Stewart, T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation, Doubleday Curreny,newyork, 1999, p10.

<sup>8</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 128.

<sup>9</sup> عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 18.

<sup>10</sup> عادل حرحوش صالح، الآفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005، ص 08.

<sup>11</sup>Roos, Johan, Exploring the concept of Intellectuel Capital,

29/03/2009, 10:29:09,

<http://www.faqs.org>

<sup>12</sup> عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>13</sup> رأس المال الفكري، <http://islamfin.go.forum.net>

<sup>14</sup>Le Capital Intellectuel, 2008,

<http://www.businesspne.com>

<sup>15</sup> رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره.

<sup>16</sup> ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006، ص 75.

<sup>17</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 328، 329.

<sup>18</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص 4821.  
د. عبد الله بلوناس، قدايفة امينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،

<http://eco.asu.edu.jo>.

<sup>19</sup> د. عياشي زرزار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي،



<sup>20</sup> احمد آدم احمد حامد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الأهلية والحكومية في السودان، 2014،

[http://sustech.edu/staff\\_publications/20140113112008511.pdf](http://sustech.edu/staff_publications/20140113112008511.pdf)

<sup>21</sup> بونوة شعيب، خلوط زهرة، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 07.

<sup>21</sup> بكوش لطيفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 2008، [www.fares-boubakour.edu.dz](http://www.fares-boubakour.edu.dz)

## الخاتمة

لقد أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقفها في ظل الاقتصاد الجديد "اقتصاد المعرفة"، ومن أهم التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول اللاملموسة في خلق وتوليد الابتكارات، الأمر الذي جعل أسلوب غدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات.

وتطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم، أصبحت فيه المعرفة وأساليب تسييرها سمة النظام العالمي الجديد الرقمي، التي بفضلها يمكن للمؤسسة من تحقيق التفوق والإبداع. حيث أن تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة يتطلب توفير مجموعة من الدعائم والمتطلبات كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والكفاءات التي تساعدها في كسب ونقل واستغلال معارفها وتسييرها بشكل أفضل من أجل تدعيم عملياتها المختلفة.

فالأساس في العمليات الإدارية والإنتاجية يقوم على الاستثمار الفعال للمعرفة خاصة إذا ما اعتمدت المنظمات سياسات حديثة في إدارة المعرفة التي تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة التي تسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتساهم الميزة التنافسية في تدعيم وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة حيث تمتلك المنظمات الناجحة ميزة تنافسية تمكنها من الأداء بطريقة أحسن من منافسيها كما تساهم هذه الأخيرة في تطوير المنتج الذي يوجه للسوق التي تمتاز بمنافسة حادة إضافة على البيئة التنافسية التي تؤثر على سلوك الزبائن مما يفتح لهم المجال أمام تعدد خيارات هذه الظروف وتحتم على المنظمة أن تكثف الجهود الموجهة على بناء منتج قادر على المنافسة ومواكبة التطورات الراهنة وزيادة قدرة المنظمة على التجديد والتطوير والابتكار.

## قائمة المراجع

### I/ مراجع اللغة العربية

#### الكتب:

- د. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46.
- د. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 10.
- د. فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص 09.
- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط3، 2006، ص 10.
- د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 95.
- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.
- الصرن رعد، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، دمشق، ط1، 2001، ص 28.
- د. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص 82.
- سامي محمد هشام، الإدارة بالأفكار، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 96.
- د. سعد ياسين عامر، د. علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سارفيس للإشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 773.

- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 128.
- عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 18.
- عادل حرحوش صالح، الآفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005، ص 08.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 328، 329.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص 482<sup>1</sup>.
- د. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.
- غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، ص 74.
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 44.
- أ.د. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ص 349.
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 44.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص 07.
- إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 43.

- د. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 58.

- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة إدارة المعرفة والمعلومات، كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 72.

- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 120.

#### الملتقيات:

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

- بن وسعد زويينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات -المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-، بسكرة، 12-13/11/2005، ص 367.

- سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9/03/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 429.

- محمد قويدري، سملاي يحضية، اهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-26/04/2005، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 10.

- سملاي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005، ص 39.

- بونوة شعيب، خلوط زهرة، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، أهمية الابداع ودور ه في الرفع من اداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 06.

- بشرى هاشم و آخرون، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، ص23.

- فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلية، الجزائر، ص 05.

- عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 05.

#### المجلات العلمية:

- شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 4 ، 2009، ص475.

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

- إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انترولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989، ص4.

- محمد زرقون وزينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 76.

- أ.د. بختي ابراهيم، د. شعوبي محمد فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث العدد 07، 2009، 2010، ص 275.

- د. عياشي زرار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة دراسات والأبحاث في العلوم الإنسانية، العدد 06، سكيكدة، الجزائر، 2010، ص 216.  
- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2006، ص 75.

- د. محمد محمود العجلوني، د. محمد علي الروسان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص 45، 46.

#### المواقع انترنت:

- حسن بوزناق، تسيير المعارف -دراسة حالة شركة ميكروسوفت-، 2008، <http://www.fares-boubakour.edu.dz>

- بكوش لطيفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 2008، [www.fares-boubakour.edu.dz](http://www.fares-boubakour.edu.dz)

- د. عبد الله بلوناس، قدايفة امينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، <http://eco.asu.edu.jo>.

- رأس المال الفكري، <http://islamfin.go.forum.net>

-الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، 2012، ص 02.

<http://www.ouarsenis.com/vb/showthread.php>

- سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، 2003، ص 02.

<http://www.khayma.com/madina/m3-files/marefa.htm>

- د. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، جامعة القدس المفتوحة، 2009،

<http://www.abufara.net/index.php>

## Les Ouvrages:

- Stewart, T.A, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation**, Doubleday Curreny,newyork, 1999, p10.
- Renald Young, **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**,asean productivity Organization, Japan, 2010, p3, p4, p5.
- Dezso Szakaly, **KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES**, Club Of Economics, vol 01, 2002, p 52, 53.
- Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Buttrworth Heinmann, USA, 2005, p 39.
- Gonzague Chastenet , Géry 5 Dominique Cotte, **Renouveler le regard sur le Knowledge management : : une approche par les usages**, Edition OUROUK, Paris, 2015, p 39.
- Filmen . A, Uriarte, jr, **Introduction to Knowledge Management**, Asean Fondation, Indonisia, 2008, p 26.

## Les sites d'internet:

- Le Capital Intellectuel**, 2008, [http:// www.businesspne.com](http://www.businesspne.com)
- Roos, Johan, **Exploring the concept of Intellectuel Capital**, 29/03/2009, 10:29:09, <http://www.faqs.org>