

المخلص

تهدف الدراسة إلى دراسة رأس المال الفكري (المعرفي) كمدخل استراتيجي في تطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية من منطلق أنه يعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية وذلك لأن المنظمة الحديثة تسعى بصورة ستمرة إلى بلوغ الكفاءة و الفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة.

جاءت أهمية الدراسة من أن منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة . ورأس المال الفكري (المعرفي) هومن الميادين حثيثة نسبيا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة . إن تطبيق منهج رأس المال الفكري (المعرفي) في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، ويّتيح لها نظاما دقيقا للإدارة وممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تولّف متمما ومكملا لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومدخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها . وقد تطوّر الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء . وينصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير رأس المال الفكري (المعرفي) لزيادة فاعلية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وبناء أسس راسخة . وتتجلى أهمية رأس المال الفكري (المعرفي) في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات (الخاصة والعامة) للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت المنظمات تواجه منافسة تزداد يوما بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الإلكترونية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها : إن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، وطبيعة ونوعية المدخلات التي جرى التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لـ رأس المال الفكري (المعرفي) . وإنجاح المنظمة الحديثة في اختيار المدخلات المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفوة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، كما وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا وجوهريا في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري ، الإستراتيجية ، التنافسية ، الأداء المتميز، تطوير الكفاءات ، منظمات الأعمال الأردنية .

Abstract

The study aims to examine the intellectual capital (knowledge) as an input to strategic development of competencies and achieve outstanding performance in business organizations Jordanian grounds that it is an effective basis for creative processes and innovation, and a basis for the wisdom of the administrative and because the organization of modern strive continuously to achieve the efficiency and effectiveness and achieve outstanding performance and maintain Accordingly, this and paid to work continuously to develop and update its objectives and its strategy and product development and use of effective tools and methods. Importance of the study came from that business organizations largely focused on building a competitive structure of the assets of intellectual capital, as the intellectual capital is an effective competitive weapon in the light of the knowledge economy. And intellectual capital (knowledge) is a relatively recent fields that still need to develop processes and a broad and comprehensive. The application of the approach of intellectual capital (knowledge) in the organization of modern giving them new capabilities and competitive edge, as this approach provides them with the capacity and range of information technology and information management, and allow them a system strictly for the management and practice processes different functional, as they

constitute an integral and complementary to the philosophy of management, beliefs, culture, and entrances and trends in the practice of business and management. The development of attention to be focused on the role of knowledge in the work and performance, and became a clear focus on the reflection on the knowledge of individuals and the impact on performance. The focus of much of the efforts of scientists and researchers to harness the intellectual capital (knowledge) to increase the effectiveness of business organizations and influencing human behavior leads to the achievement of excellence and uniqueness and build a firm foundation. The importance of intellectual capital (knowledge) in it an essential tool effectively create organizations (private and public) to enter the era of the digital economy successfully, they have become organizations facing competition increasing day after day in a world moving towards globalization and towards the opening up of markets and business and electronic commerce. The study reached several conclusions and recommendations, including: The nature of the selection of the organization of modern inputs of knowledge, the nature and quality of the inputs that have been focused on the important factors in building an integrated model for intellectual capital (knowledge). And the success of the organization of modern in the selection of inputs, knowledge and implementation of cognitive processes effectively and efficiently will lead to superior performance in the form of output knowledge distinct and achieve a high value, also play a feedback role essential and fundamental to the achievement of continuous improvement and continuous development of the inputs of knowledge, and this is reflected automatically on the performance in various forms of output knowledge excellence. Key words: intellectual capital, strategy, competitiveness, performance, competency development, business organizations in Jordan.

مقدمة. Introduction

إن من الإفرازات لحركة التحول العالمي هي تحول الاقتصاد الصناعي من الارتكاز على الموارد الطبيعية إلى الارتكاز على رأس المال الفكري ، فالاقتصاد المعرفي أصبح حقيقة واقعة والتغيرات السريعة في البيئة لا يمكن مواكبتها بالطرق التقليدية (القديمة)⁽¹⁶⁾. واستخدام مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) كمحدد للقيمة المالية للمعرفة التي تمتلكها المؤسسة ، هذا المصطلح أصبح شائع التداول في أوساط الأعمال والاقتصاد⁽³⁰⁾. ويشير (Von Krogh)⁽⁴⁷⁾ أن المدراء الجيدين دائما يستخدمون الموجدات الفكرية ويميزون قيمتها ، وإن رأس المال الفكري (Intellectual Capital) مصطلح آخر للمعرفة يؤشر القيمة المالية لها . كما يبين (Gigg)⁽¹³⁾ أن (94 %) من إجمالي القيمة السوقية لشركة (Microsoft) والبالغ (119) بليون دولار أمريكي تركز على الموجدات غير المالية (المعرفية) . إن هذا المثال ربما يوضح مستوى أهمية المعرفة التي تمتلكها شركة ما ولذا لك فإن الإدارة مطالبه اليوم بقوة أن تعرف وتحدد بدقة نوع المعرفة التي تمتلكها ومناجم أو مكامن هذه المعرفة وتقييمها لكي تحدد أين تقف شركتها وكيف تبني وتنمي الأطر المعرفية التي تمتلكها وكيف تنظم استخدامها وتحافظ عليها . إن هذا التوجه يبدو أنه لم يترك خيارا للإدارة اليوم فهو مدخل لا بد منه . ربما مثال شركة (Microsoft) قد لا ينطبق على العديد من الشركات الصناعية والخدمية لكن هذه الشركات تمتلك رأسمالا معرفيا بالتأكيد ولا تريد خسارته عن طريق خسارة الأفراد الذين يحمّلون تلك المعارف . ويجب أن لا يغيب عن الحساب أيضا أن الشركة التي لا تعرف جيدا حدود المعارف التي تمتلكها قد تخسر كثيرا بسبب عدم استخدامها لتلك المعارف في نشاطها مثلها كمن يختزن أمواله في خزانة ثم بعد حين يجد أنه تحمل خسائر كبيرة بسبب التضخم النقدي عدا خسارته لما يمكن أن يحققه من أرباح لو استثمر تلك الأموال في أي مجال إقتصادي . إن ذلك يشير بوضوح إلى أهمية العنصر البشري كرأس مال في الشركة . فهذا)

المال الهيكلية + رأس المال الزبوني . (Mcshane&Glinow) (29) يؤكد على أن : رأس المال الفكري في المؤسسة = رأس المال الإنساني + رأس

- فرأس المال الإنساني : هو المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين وبيدعونها بما فيها خبراتهم ومهاراتهم وابتكاراتهم وقدراتهم .
- أما رأس المال الهيكلية : فهو المعرفة التي تراكمت لدى المؤسسة وخزنتها ضمن هيكل نظامها المعرفي .
- في حين أن رأس المال الزبوني : يشير إلى المعرفة الناشئة عن عملية إشباع حاجات ورغبات الزبائن ، المجهزين المعتمدين والمصادر الخارجية الأخرى التي توفر القيمة المضافة للمؤسسة . إن ذلك يعني أن الإنسان هو المحور المعرفي الأول بالنسبة للمؤسسة سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية . فبالنسبة للبيئة الداخلية تبرز أهمية إدارة المعرفة كونها قادرة على استكشاف مناجم المعرفة الداخلية وما يحمله الأفراد منها حيث تتولى عملية جمع وتصنيف وترتيب وتنظيم تلك المعارف وإعداد نظم المشاركة فيها وتناقلها بين أجيال العاملين والحفاظ عليها بضمان عدم خسارتها للعاملين الذين يحملونها وإعداد وتنفيذ البرامج الفعالة لتنميتها فالمعرفة هي المادة التي لا تستهلك بالاستخدام وإنما تنمو وتكبر . إن هذا النوع من المعرفة (المعرفة التي يمتلكها العاملون) تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المؤسسة وإنجازها أي كلما استطاعت الإدارة استخدام ما تمتلكه من كنوز معرفية استخداما فاعلا كلما رفعت مستوى أدائها وإنتاجيتها وفعاليتها وحقت نمو وتوسعا والعكس صحيح إذ بإهمال ذلك قد يتردى أداؤها ونموها وحتى موقفها التنافسي فالمعرفة اليوم سلاح المنافسة الأكثر فاعلية(33) .
- إن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات شهدت تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن المنصرم . التطور سالف الذكر كان منصة لانطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها . لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة الظاهرة التي خطفت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حاليا (23) . فالمعرفة صارت اليوم محورا لتحويلات في جوانب عديدة ، من تلك التحويلات هو توجه المجتمعات والاقتصادات حول العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها (1) . هناك من يعامل المعرفة كعنصر من عناصر الإنتاج يضاف للعناصر التقليدية الثلاث : الأرض ، العمل ، رأس المال فالمعرفة . فريق آخر أصبح يتعامل مع المعرفة التي تمتلكها مؤسسة ما على أنها أصلا رأسماليا له قيمة نقدية تدرج ضمن موجودات تلك المؤسسة(13) . أما الاستثمار في حقول المعرفة فقد استحوذ على اهتمام المؤسسات والشركات وحتى الحكومات . فعلى سبيل المثال قدر المختصون في بريطانيا أن إجمالي الاستثمار الوطني في حقول المعرفة يساوي (4.5 %) من الناتج القومي الإجمالي لبريطانيا(31) . من جانب آخر فإن مساهمة قطاع المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تصل إلى (60 %) من إجمالي الناتج المحلي الأمريكي ويعمل في هذا القطاع (55 %) من إجمالي القوى العاملة الأمريكية . ويقدر المختصون أن الاستثمار في حقول المعرفة والتقنيات المتعلقة بها يشكل (70 %) من إجمالي الاستثمار في الصناعات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية (23) . وإذا كانت المؤشرات سالف الذكر قد حددت معالم الإطار الاقتصادي والإداري للمعرفة والمعلومات والتقنيات المتعلقة بها ، فإن ثورة تكنولوجيا الاتصالات غيرت الواقع الجغرافي في بعده الزمني لعالم اليوم . بما وفرت تلك الثورة من تسهيلات وخدمات صار مفهوم (قرية العالم الصغيرة) من المفاهيم شائعة التداول بعد أن ربطت تكنولوجيا الاتصالات نهايات العالم ببعضها ووفرت وسائل وقنوات اتصال متعددة ، دقيقة ، سريعة وذات كلف مناسبة أو منخفضة في أغلب الأحيان . لا شك أن هذا التطور جعل العالم بمختلف قاراته ملعبا مفتوحا أمام المتنافسين والمتباريين . كل يستعرض خبراته ، مهاراته ، مستخدما أدواته ومعنوياته لتحقيق النتيجة التي يستهدفها . لذا بات لزاما على كل لاعب أن يرفع من مستوى مهاراته وإتقانه لفد ون وقوانين اللعبة وقواعدها ويطور أدواته ليكون قادرا على استغلال البعد الزمني للعبة . إن المتخلف والمتلكئ عن ركب حركة التطور المتسارع لفنون إدارة المعرفة وتقنياتها قد لا يجد له منفذا لدخول الملعب أو على أقل تقدير يخسر مبارياته مع الآخرين . فالبعض يرى أن مواكبة التطور في حقل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أمرا لا خيار فيه إنما هو مسألة (كن أو لا تكن) .(35)
- أصبح رأس المال الفكري (المعرفي) من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم خلال العقود القليلة الأخيرة . وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصا الانترنت . إن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن ، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري Intellectual Capital ، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة Knowledge Economy . وإن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة . وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار . وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.(22)

إن رأس المال الفكري (المعرفي) هي من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة هناك عدد من المؤسسات والشركات التي كان لها السبق وا لريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في رأس المال الفكري (المعرفي) ، وأهمها شركة Nokia وشركة Chaparral Steel ومعهد SAS وغيرها. وقد شاركت هذه الشركات والمؤسسات في وضع الأسس الأولى لرأس المال الفكري (المعرفي) ، وقد جرى التركيز هذا على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

إن المغزى الأساسي من رأس المال الفكري (المعرفي) هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية.⁽¹⁷⁾ إن تطبيق منهج رأس المال الفكري (المعرفي) في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات Information Technology IT وإدارة المعلومات Information Management IM ، ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تولد ممتما ومكملاً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها. ويؤكد⁽¹⁰⁾ على أنه كان للمعلوماتية Informatics دوراً مهماً في تطور رأس المال الفكري (المعرفي) ، غير أن هذا الدور مع أهميته لم يكن منظماً بصورة كافية، ولم يعتمد بصورة كافية على العمليات المعرفية Cognitive Processes للأفراد أثناء العمل، أو على وظائف الأعمال أو على الفلسفات والممارسات الإدارية. وقد أكد⁽³⁰⁾ على أن الآثار المتحققة من رأس المال الفكري (المعرفي) تلامس سلوك الأفراد في المنظمة، وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم واتجاهاتهم، وتؤثر في نماذج الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة. إن الجهود التي تبذل من أجل تطوير رأس المال الفكري (المعرفي) ينبغي أن تركز على الماضي والحاضر والمستقبل، ولن تنجح هذه الجهود إذا كان تركيزها يصب فقط على اكتشاف الفرص المستقبلية . إن رأس المال الفكري (المعرفي) تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية ، وترتكز على تحديد التوجه السوقي للمنظمة وطبيعة أعمالها والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تنسجم مع هذه التوجهات، والتحقق من العمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

الإطار العام للدراسة

(منهجية الدراسة Research Methodology)

مشكلة الدراسة Research Problem:

لقد تزايد دور رأس المال الفكري (المعرفي) وزاد الاهتمام الإداري بها يوماً بعد يوم، ففي السابق كان يجري التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء . إن أحد التطبيقات العملية لرأس المال الفكري (المعرفي) في منظمات الأعمال الأردنية الحديثة يكمن في بناء وصقل السلوك الإنساني الذي يحقق النجاح، وهذا الأمر يستند بصورة أساسية على تفويض السلطات إلى الأفراد ذوي المعرفة، والذين يمتلكون قدرات متميزة . ولأن هناك قصور واضح في هذا المجال ففي هذه الدراسة يحاول الباحث التعرف على العلاقة بين تبني واستخدام المنظمات الأعمال الأردنية لمدخل رأس المال الفكري (المعرفي) والأداء المتميز .

أسئلة الدراسة.

تسعى الدراسة إلى إجابات تكشف الأسئلة الآتية:

- ما هي مدخلات بناء رأس المال الفكري (المعرفي) .
- ما هي عمليات مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) .
- ما هي مخرجات مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) .
- ما هي العلاقة المتحققة بين رأس المال الفكري وتطوير الكفاءات والأداء المتميز في الشركات الأردنية .

أهمية الدراسة .

- تزداد أهمية المعرفة مع تزايد حجم العاملين في مجال المعرفة في المنظمة الحديثة، إذ أن الإحصاءات تشير إلى أن حجم العاملين في مجال المعرفة في الكثير من المنظمات يفوق نسبة الـ 70% .
- ويبرز دور رأس المال الفكري (المعرفي) في القيمة السوقية للمنظمة ، إذ أن هذه القيمة تفوق قيمة موجوداتها المادية الملموسة، وهذا يعود إلى قيمة الموجودات غير الملموسة مثل الشهرة والاسم التجاري والعلامة التجارية والملكية الفكرية والمعرفة الفنية وبراءات الاختراع وغيرها . وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيويًا حديثاً هو رأس المال الفكري (المعرفي) .

- وتتجلى أهمية رأس المال الفكري (المعرفي) في أنها أداة أساسية فاعلة تهئ المنظمات (الخاصة والعامه) للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت المنظمات تواجه منافسة تزداد يوماً بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة ونحو انفتاح الأسواق والأعمال والتجارة الالكترونية . من جانب آخر، فإن تطبيق إستراتيجية للحكومة الالكترونية لا يمكن أن يتم ويكتمل إلا من خلال الاعتماد على رأس المال الفكري (المعرفي) وتكنولوجيا وإدارة المعلومات.

أهداف الدراسة Objectives of the Study:

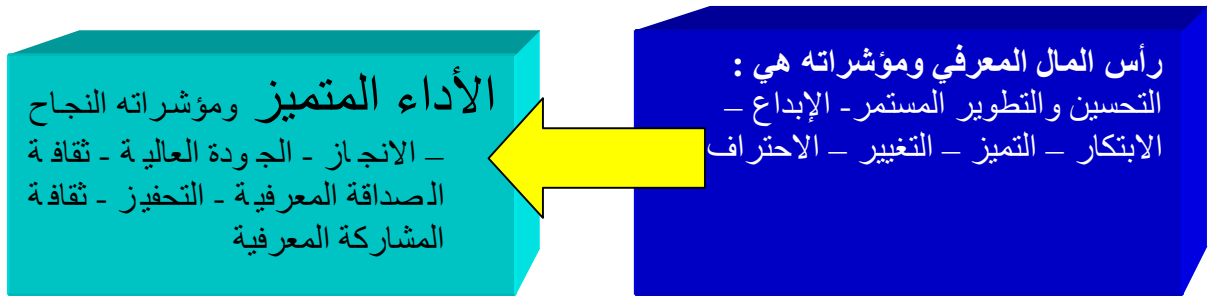
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- صياغة تأطير مفاهيمي أكثر وضوحاً لمفهوم رأس المال الفكري (المعرفي) INTELLECTUAL CAPITAL .
- 2- إبراز الدور المتزايد لرأس المال الفكري (المعرفي) في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة.
- 3- بيان دور رأس المال الفكري (المعرفي) في تحقيق الفهم المشترك والواسع لرسالة المنظمة والاتجاهات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة ودور الأفراد فيها.
- 4- إبراز دور رأس المال الفكري (المعرفي) في تحقيق عمليات التعلم والتعليم بسرعة متزايدة والمساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة ذات العلاقة.
- 5- التأكيد على دور رأس المال الفكري (المعرفي) في تعزيز ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة والابتكار، ودعم تحقيق الجودة العالية وتحقيق الإنجاز.

نموذج ومتغيرات الدراسة : Multivariate's & Model

تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (رأس المال المعرفي) و(الأداء المتميز في المنظمة) لبناء نموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل التالي :

نموذج البحث الافتراضي



فرضية الدراسة : Research Hypotheses :

تستند الدراسة في النهاية إلى افتراض أساسي وهي : هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين رأس المال المعرفي والأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية .

منهجية الدراسة : Research Methods :

في إطار الترابط ما بين التفكير في إبعاد معضلة الدراسة وأهدافها وجوانب أهميتها، ولأن الدراسة ذات مهمة نظرية، فإن الباحث قد استفاد من منهج المسح القائم على الاطلاع على ما تيسر من آراء قيلت بصدد موضوعي الدراسة معنى وأنواعاً واستجابة، ومعالجة الأفكار وتمثيلها باعتماد منهج معرفي يحل ما سبق، ويستدل به لتوقع ما سيقع، وبما يبرز دور رأس المال الفكري والأداء المتميز في منظمات الأعمال، كونها المحيط الخصب الذي ولدت منه الأفكار وترعرعت، وافرز نظريات ونماذج فكرية، وقدم أوراق عدة لتحليلها . وعليه فقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي النقدي لما توفر من أدبيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتصميم وبناء الإطار المفاهيمي للمعرفة وتقسيماتها ومقاييسها وتعاريفها وأهميتها ثم تسليط الضوء على مفهوم - ما هي عمليات مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) وعناصر ومستلزمات تطبيقه .

الإطار النظري والدراسات السابقة

(خلفية نظرية Theoretical Background)

أولاً: مفهوم المعرفة Concept of Knowledge :

إن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب. وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل يجري التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة. وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها للمعرفة حقل أساسي، ولها حقول فرعية متعددة . ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة . ويشير (20) 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 تعد أساساً فاعلاً للابتكار Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. ويرى (13) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية وغير حية Inanimate مثل الحقائق Truth والمعتقدات Beliefs والرؤى ووجهات النظر Perspectives والمفاهيم Concepts والأحكام Judgments والتوقعات Expectations والمنهجيات Methodologies والمهارات Skills والبراعة Know-How. ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات حيث يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدتها وتفسيرها وتقييمها، وكذلك القيام بعمليات التركيب Synthesis والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة عليها بما يقود إلى التصرف بصورة صحيحة . ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقاً لمفهوم المعرفة فإنه لا بد من التمييز بين المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة، ومنها المعلومات Information والفهم Understanding . ويرى (Christel) أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة . والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل النظامي (37) . أما الفهم Understanding فإنه يعتمد على المعرفة، ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة. من جانب آخر، فإن المعلومات والمعرفة الأولية Rudimentary Knowledge من الممكن أن تنظم وتصنف، ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد . أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

والمعرفة هي ليست فقط عملية التقاط البيانات ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات مفيدة وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة التي يمكن الإشتراك بها مع أية جهة (33). المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري (20). المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة (39). المعرفة هي معلومات مفهومة ومحللة مطبقة (4). المعرفة هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع أنماط هذه التوصيفات (31). المعرفة : هي ما يبقى في رأس الفرد (28). المعرفة هي المعلومات المفاهيمية المناسبة وذات الفاعلية (48). إن التعاريف التي تم عرضها أعلاه تؤشر حالة عدم تحديد لمعالم مفهوم المعرفة بشكل دقيق فتراوحت ما بين خبرات مؤسسية ، بناء فكري ، شيء كامن في العقل البشري ، وتوصيفات رمزية . إن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها معلومات معالجة ، مفهومة ، مفيدة . وبذلك نجد أن البيانات والمعلومات التي جرى تحليلها ومعالجتها وتفسيرها لتكون أطر فكرية مفاهيمية هي لب مفهوم المعرفة . وهنا يجب أن نفرق بين المعرفة والثقافة . فإذا كانت المعرفة كما تم عرضها أعلاه فإن الثقافة هي خزائن تراكمية لتشكيلة واسعة جداً لكنها غير عميقة من المعارف المختلفة .

ويتكلم آخرون عن رأس المال الفكري والذي يقصد به المعرفة الكامنة في مؤسسة ما أو لدى الأفراد العاملين فيها (29). وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة . وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة وفقاً لما يشير (Lucier and Torsilier) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرين والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المنظمة Organization Survival في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة (33).

إن أي منهج اجتهادي في تفسير المعرفة لا يستقيم معه النقد المعطل للمعنى، فكل منهج حججه وبراهينه، ولعل ذلك ما يشير ابتداءً إلى شمولية المعنى وسعة المضامين، وبالتالي فإن من دواعي الإحاطة النسبية عرض بعض من تلك المناهج كالاتي:

أ- المنهج الاقتصادي: الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي. (37)

- ب- **المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف. (35)
- ت- **المنهج الإداري:** ويرى في المعرفة موجداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات. (36)
- ث- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها. (34)
- ج- **المنهج الاجتماعي:** وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها. (33)
- ح- **المدخل الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها. (32)
- خ- **المنهج الشمولي:** وتتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز. (10)
- د- **المنهج الثنائي المصطلحي:** ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل (Knowing about)، أما الجزء الثاني فهي ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (39) (38). إن ما تقدم من مناهج، يُعد دون شك نديج لجهد نظري متواصل استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي ظهرت بأنماط النظريات أو المداخل عبر مسلسل التطور النظري للمعرفة، ولما كان بحثنا لا ينصرف إلى استعراضها جميعاً، فهو يتوقف عند النظرية التي تعالج موضوعه في إشارة إلى الآتي منها:
- أ- **نظرية النشاط (Activity Theory)** والتي ركزت على دراسة العلاقة بين الفكر والسلوك وفسرت أيضاً الصراع الذي تثيره قيمة الاستعمال وقيمة التبادل للمعرفة ذاتها واضعة آليات للتوازن بينهما. (29)
- ب- **نظرية المنظمات (Organizations Theory):** وهي امتداد لسابقتها، تناولت التعلم التنظيمي وسبل اكتشاف المعرفة والكفاءات التنظيمية.

أما أنواع وأشكال المعرفة **Kinds of Knowledge**: فقد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقاً لما أشار الباحث (Prusak) وهي: (20)

- 1- **المعرفة الإدراكية:** تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
 - 2- **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
 - 3- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية:** والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
 - 4- **المعرفة الوجدانية:** وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.
- ووفقاً لما يرى الباحث (Allen) فإن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما: (21)

1- **المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge:** يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- **المعرفة الضمنية Implicit Knowledge:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة. ويقسم الباحث (Stewart) المعرفة إلى:

- 1- المعرفة التلقائية.
- 2- المعرفة التجميعية.
- 3- المعرفة الموضوعية.
- 4- المعرفة الضمنية.
- 5- المعرفة الكامنة.
- 6- المعرفة الصريحة. (22)

وقد تأخذ هذه المعرفة شكلاً ملموساً Tangible مثل الورق والاسطوانات والأدلة والوثائق عامة وقد تكون غير ملموسة Intangible مثل الأفكار والقناعات والآراء .. الخ. وهي ما يمكن أن يمثل سر العمل "Know how" فالنوع الأول هو المعرفة الظاهرة الصريحة "explicit Knowledge" والثاني هو المعرفة المخفية أو المضمره "tacit Knowledge" أو "embedded Knowledge".

خصائص المعرفة: إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها. فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة (23). ومن هذه الخصائص:

1. الشخصية Subjectivity لقد تم التوضيح سابقاً إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات.
2. قابلية المعرفة للانتقال Transferability المنظمات تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها ... الخ.
3. الطبيعة المضمره/ المخفية Embedded ness: يجب إن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر ... إنها هناك في الأعماق خاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً. وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية (As A process) ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية result of Knowledge creation. إذ عندما تتم "عملية" المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن.
4. التعزيز الذاتي Self – reinforcement تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بأن المشاركة فيها لا تنقصها والمتوقع أكثر من ذلك إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.
5. الزوالية Perish ability إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة إن تجربة برنامج Netscape ومنافسة Explorer هي احد الامثلة الكثيرة على ذلك.
6. اللحظية Spontaneity إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجدية (Creation of Knowledge) إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية أو كما يقولون " بنت لحظتها" إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصة.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة : Knowledge Management

عندما تقع مفردة الإدارة على مسامعنا يتبادر إلى أذهاننا وجود مجموعة أشخاص ضمن إطار تنظيمي محدد يجب توحيد وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود . لكن هل أن تلك المفاهيم تبقى سائدة في حالة المعرفة ؟ ربما يتطلب منا الأمر إيراد بعض التعريفات الشائعة التداول في أدبيات الموضوع وهي :

- * إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه و رصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة (23).
- * إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف مفردة (18).
- * إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها (31)

* إدارة المعرفة توضح مدى قدرة المنظمة على اكتساب والاشترك والانتفاع من المعرفة لكي يمكنها الديمومة والنجاح (29).

* إدارة المعرفة هي تطبيقات تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم ، معالجة أو المشاركة في الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يخلقها الأفراد وفرق العمل في منظمة أو منشأة ما (33).

* إدارة المعرفة تتعلق بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول على ، خلق ، المشاركة واستخدام المعرفة ضمن منظمة أو منشأة أو مؤسسة (13).

* إدارة المعرفة هي محاولة المؤسسات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق أهداف عدة . واستناداً لما جاء أعلاه يمكننا أن نورد التعريف التالي لإدارة المعرفة . أنها " هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي " .

ويرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية : (24)

1 – التعاون Collaboration : وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم . إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .

- 2 – الثقة (Trust) : هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك . الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح ، الحقيقي والمؤثر للمعرفة .
- 3 – التعلم (Learning) : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .
- 4 – المركزية Centralization تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئ ة التنظيمية العليا للمؤسسة . إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- 5 – الرسمية Formalization : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .
- 6 – الخبرة الواسعة والعميقة T. Shaped Skills : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية .
- 7 – تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة . البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة .
- 8 – الإبداع التنظيمي Organizational Creativity : هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حادق ومعتد . المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة .

إن مناهج تعريف إدارة المعرفة تتمثل بالآتي:

- **المنهج الوثائقي** : هذا المنهج يجد في، إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.
 - **المنهج التقني** وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقانة المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدابيرية قابليات تقانات المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي⁽²⁴⁾ وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التداور والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.
 - **المنهج الاجتماعي** : وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم⁽²⁵⁾.
 - **منهج القيمة المضافة** : ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة.
 - وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية⁽²⁶⁾.
 - **المنهج المالي** : وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا إن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً⁽²⁷⁾.
 - **المنهج المعرفي** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيق قات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتهج للمعرفة فهي مصدرراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناعات المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية . إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسة، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة – كيف، فضلاً عن الدور الساند لتقنية المعلومات⁽²⁸⁾.
 - **منهج العملية** : يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة⁽²¹⁾.
- وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها . وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها.

ثالثاً: ماهية رأس المال الفكري (المعرفي) : What is Knowledge Management

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) Intellectual Capital (IC) في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ⁽¹⁰⁾ . ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، ويرى الباحث Spinder أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا

النظام الإنتاجي بطرق متميزة . (11) إضافة إلى ما تقدم أعلاه فإنه يمكن أن نستعين بوجهة نظر الباحث April الذي وضع حوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والمكانن والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة . (19) ويتأمل الرأي السابق فإننا نرى أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمية تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (2) .

ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتفق عليه لرأس المال الفكري (المعرفي) ، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد . وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي Self-Discovery ويؤكد هؤلاء الباحثين على إن رأس المال الفكري (المعرفي) تتجاوز وتفوق كونها مجرد معلومات أو بيانات. إن التأطير المفاهيمي لرأس المال الفكري (المعرفي) لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين . ويعرف (Wiig) رأس المال الفكري (المعرفي) على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعملية والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (33). وتتضمن رأس المال الفكري (المعرفي) تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها . كما أن رأس المال الفكري (المعرفي) يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة.

ورأس المال الفكري (المعرفي) وفقاً لما يؤكد (Allee) هي إدارة نظامية Systematic وصریحة Explicit وواضحة للأدشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related ويرى الباحث (العتيبي) والباحثة (الزامل، 2002: 1-2) أن رأس المال الفكري (المعرفي) هي مجموعة من الأدشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات رأس المال الفكري (المعرفي) في صناعات وقرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. وتشير الباحثة (الزامل) إلى تباين وجهات النظر بخصوص مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي) ، فهناك من يتصور أن رأس المال الفكري (المعرفي) هي مرادف لإدارة المعلومات، وهناك من يتصور أن رأس المال الفكري (المعرفي) هي تركيز الجهود الخاصة بتنظيم مصادر المعلومات عبر الشبكات، وهناك من يتصور أن رأس المال الفكري (المعرفي) هي أداة من الأدوات التي يقدمها منتجو تكنولوجيا المعلومات والاستشاريون بهدف بيع الحلول الابتكارية إلى الإداريين ورجال الأعمال، وهذه الأداة تساعد في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية وقدرات المنظمة التنافسية.

ولكن لا بد من التأكيد على أن رأس المال الفكري (المعرفي) تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، وكذلك فإن إدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير أمن البيانات والمعلومات Information Security وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات. ويؤكد (Prusak) على أن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز أهمية ودور رأس المال الفكري (المعرفي) في تحقيق فاعلية المنظمة الحديثة، ويقف في طليعة هذه العوامل ظاهرة العولمة Globalization وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة، وأعداد المنافسين وتشابك قنوات التوزيع، وسرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين، وسرعة انتقال المعلومات، وزيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات، وتراجع الاقتصاديات المركزية. إن كل هذه العوامل المذكورة وغيرها دفع المنظمة الحديثة إلى أن تطرح على نفسها أسئلة متعددة أهمها: أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات؟ ماذا تملك المنظمة من معرفة؟ من الذي يملك هذه المعرفة؟ ماذا لا تملك المنظمة من معرفة؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة؟ وجميع الأسئلة المذكورة تتركز وتعزز دور رأس المال الفكري (المعرفي) .

ويؤكد (Wiig) على أن الاهتمام البارز والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح رأس المال الفكري (المعرفي) INTELLECTUAL CAPITAL خلال الثمانينات لم يشكل صدمة مفاجئة للمنظمات، فعلى الرغم من أن الكثير من إدارات المنظمات كانت لا تولي هذا الموضوع الاهتمام المطلوب (وخصوصاً بصورة واضحة

وصريحة)، غير أن هذا الموضوع (رأس المال الفكري (المعرفي)) قد مرّ بتطور طبيعي تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية التي لم تكتمل بعد . إن تطور رأس المال الفكري (المعرفي) كان محصلة مجموعة من العناصر والأصول والجذور ذات العلاقة، وأهمها:

- 1- التفكير الفلسفي النظري.
 - 2- الاعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل.
 - 3- وجهات نظر التربويين.
 - 4- وجهات نظر الرياديين وقادة الأعمال.
 - 5- دور القوى الاقتصادية في تكوين المعرفة.
 - 6- جهود منظمات الأعمال خلال القرن العشرين وما بعد لزيادة فاعليتها.
- وأهم الجهود التي بذلت خلال القرن العشرين ما يأتي (25):

أ. الجهود المبذولة في العلوم المعرفية وعلم النفس والذكاء الصناعي Artificial Intelligence- AI ، و بروز منحنيات ومنظمات التعلم بحيث تتمكن المنظمة من التعلم أسرع من المنافسين، وكل هذه الجهود تشكل أساسا صلبا ومتينا يحقق سلوكا تنظيميا وإنسانيا أكثر فاعلية في الأداء.

ب. العقلانية والرشد في العمل (وفقا لمفهوم فريدريك تايلور) وظهور حركة الإدارة العلمية والمدرسة الكمية في الإدارة، ومنهج إدارة الجودة الشاملة . وعلى الرغم مما تعانيه بعض المدارس الإدارية المذكورة من مشكلات ونقص، غير أن توحدها مع الجانب السلوكي يشكل أساسا فاعلا لرأس المال الفكري (المعرفي) . وهناك جهود تاريخية أخرى كان لها دور كبير في تجسيد التأطير المفاهيمي لرأس المال الفكري (المعرفي) وتطبيقاتها العملية، ومن هذه الجهود على سبيل المثال لا الحصر ما أشار إليه الباحثان (Bukowitz and Williams):

أ. نظريات الأعمال المختلفة وما لها من دور في فهم الأعمال والمنظمات والمنافسة وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ب. استخدام علم النفس لفهم دور المعرفة في السلوك الإنساني.

ج. دراسة الدين والفلسفة لفهم دور وطبيعة المعرفة ومستوى هامش التفكير المصرح به للأفراد حتى يفكروا في القضايا التي تخصهم.

د. استخدام علم الاقتصاد والعلوم الاجتماعية المختلفة من أجل فهم دور المعرفة وأثرها في المجتمع.

إن مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) يركز بصورة أساسية على أربعة من عناصر النجاح كما يأتي (13):

1- المعرفة والموارد: يجري التركيز على المصادر التي تولد المعرفة اللازمة (المعرفة المهنية والمعرفة الريادية والمعرفة الفنية وغيرها...)، والتركيز على ما وراء المعرفة Met knowledge والمعلومات ذات العلاقة والمهارات والاتجاهات التي يتبناها العاملون.

2- الفرص: ينبغي الاستفادة من قدرات العاملين وإمكاناتهم في تحقيق الفرص المتاحة، وخصوصا قدراتهم وإمكاناتهم المعرفية، وينبغي توجيه تدفق العمل بما يحقق الفرص.

3- التفويض الكافي للعاملين والتصريح لهم بالابتكار والتطوير والتحديث وتوسيع مدى سياسات المنظمة وممارساتها وعدم التقييد الجامد غير المرن بالمديات المحددة مسبقا، وذلك من أجل خدمة تفضيلات المنظمة وأصحاب المصالح.

4- الدافعية: ينبغي توليد الدافعية عند العاملين للعمل والتصرف بصورة فاعلة وبصورة عقلانية وذكية Intelligently ، وهذا يمكن أن يتحقق عن طريق تحقيق مستوى الفهم الكافي لديهم، وإبراز القبول المعنوي لما يحققونه للمنظمة من منفعة وقيمة، وما يعود عليهم من منفعة وقيمة نتيجة ما يحققونه للمنظمة وأصحاب المصالح.

ويشير (Teece) إلى أن اعتماد أي مدخل في رأس المال الفكري (المعرفي) يتطلب ما يأتي: (20)

1- تحديد أهداف وإستراتيجية رأس المال الفكري (المعرفي) : وهنا يجري تحديد أهداف رأس المال الفكري (المعرفي) وإستراتيجيتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:

أ. تحديد المعرفة المتوفرة حاليا.

ب. التأكد من استخدام المعرفة الحالية.

ج. تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة.

د. تحديد كيفية تحديث وتجديد المعرفة الحالية.

2- تنفيذ إستراتيجية رأس المال الفكري (المعرفي) : لتنفيذ إستراتيجية رأس المال الفكري (المعرفي) فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية:

أ. النظم والعمليات: تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة، وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.

- ب. الموارد البشرية: إن مستوى المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
- ج. البيئة: إن تنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة يتطلب اتصال مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.
- 3- اختيار مؤشرات رأس المال الفكري (المعرفي) .
- 4- قياس وتقويم مستوى رأس المال الفكري (المعرفي) في ضوء المؤشرات المقررة.

أهداف رأس المال الفكري (المعرفي) Objectives of INTELLECTUAL CAPITAL:

- إن ممارسات رأس المال الفكري (المعرفي) تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف ما أكد عليه الباحث (Holsapple and Singh):
- 1- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - 2- التأكد من أنه يجري تطوير وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
 - 3- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
 - 4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري (المعرفي) .
 - 5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) .
 - 6- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكامل في رأس المال الفكري (المعرفي) ، ويرى (Malhotra) أن هذا المدخل ينبغي أن يكون:
- 1- قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
 - 2- قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
 - 3- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري
- 4- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق
- 5- ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- 5- قادرا على التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
 - 6- قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
 - 7- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

أبعاد رأس المال الفكري (المعرفي) Dimensions of Knowledge Management:

- يرى (Duek) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:
- 1- البعد التكنولوجي Technological Dimension ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات رأس المال الفكري (المعرفي) بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
 - 2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لرأس المال الفكري (المعرفي) بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
 - 3- البعد الاجتماعي Social Dimension: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة...
- ويشير (Grover and Davenport) إلى أن لرأس المال الفكري (المعرفي) أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:
- 1- البعد الأول: التركيز على الأفراد: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتبادلة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة وتمييزة.
 - 2- البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

- 3- البعد الثالث يركز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- 4- البعد الرابع يركز على فاعلية المنظمة : يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

وظائف رأس المال الفكري (المعرفي) INTELLECTUAL CAPITAL Functions:

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، وقد أكد (Stewart) على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما:

- 1- العمل على تشكيل Forming الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
- 2- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

إن التوجه إلى تبني مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة رأس المال الفكري (المعرفي) أو تبني جميع أنشطة رأس المال الفكري (المعرفي) .
وقد صنف (Cortada and Woods) أنشطة رأس المال الفكري (المعرفي) ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي:

- 1- المحور الوظيفي الأول: محور البنى التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف رأس المال الفكري (المعرفي) والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية.
- 2- المحور الوظيفي الثاني: محور الوظائف العملية، ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها...
- 3- المحور الوظيفي الثالث: محور التحكم والرقابة، ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة برأس المال الفكري (المعرفي) ، ودعم هذه الجهود، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور رأس المال الفكري (المعرفي) وتأثيره في الأداء، وتتعد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة وأهدافها.
- 4- المحور الوظيفي الرابع : محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في رأس المال الفكري (المعرفي) ، والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي Knowledge Leverage الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) ، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

العوامل المؤثرة في تطور رأس المال الفكري (المعرفي)

Factors affecting INTELLECTUAL CAPITAL Development

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور رأس المال الفكري (المعرفي) ، ويقسم (Wiig) هذه العوامل إلى:

- 1- عوامل خارجية External Factors : إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولتطلباتها . وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في رأس المال الفكري (المعرفي) :

أ- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية : وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهذا تبرز أهمية رأس المال الفكري (المعرفي) .

ب- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك : مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية رأس المال الفكري (المعرفي) لمواجهة هذه الحالة.

ج- زيادة حدة المنافسة : هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

د- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، والى مجاراة عولمة الأعمال،

ولذلك فإنها تطور قدراتها وامكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهذا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

2- العوامل الداخلية Internal Factors : هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير رأس المال الفكري (المعرفي) ، ومن هذه العوامل:

أ. 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 وطاقت عمل أفضل وتنظيم المهام وتدقيق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيا واضحا وفاعلا لرأس المال الفكري (المعرفي) .
ب. تزايد القدرات التكنولوجية : ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في رأس المال الفكري (المعرفي) ، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات IT وإدارة المعلومات IM دورا أساسيا.

ج. فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

نماذج رأس المال الفكري (المعرفي) Models : INTELLECTUAL CAPITAL

هناك عدة نماذج لرأس المال الفكري (المعرفي) ، وأهم هذه النماذج وفقا لما يشير (Wiig):

- 1- أنموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية Model of Institutional Knowledge Evolution Cycle ويتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:
1- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة Knowledge Development : يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، و من خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.
2- مرحلة اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
3- مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة Knowledge Refinement: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهذا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة Knowledge Bases وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.
4- مرحلة توزيع ونشر المعرفة Knowledge Distribution and Deployment: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأ عمال الخبيرة . ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).
5- مرحلة الرفع المعرفي Knowledge Leveraging : في هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبذت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (إرافعة المالية في حقل الإدارة المالية) ، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

2. نموذج دورة تطور المعرفة الفردية (الشخصية) Model of Personal Knowledge Evolution

Cycle أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية⁽³⁴⁾:

- 1- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة Tacit Subliminal Knowledge : هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة . وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
2- مرحلة المعرفة المثالية Idealistic Knowledge :يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة . ويمكن القول أن المقارنة المرجعية Benchmarking تقع ضمن هذه المرحلة.
3- مرحلة المعرفة النظامية Systematic Knowledge : تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة . وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة Explicit الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة Deep Knowledge، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

4- مرحلة المعرفة الواقعية (العملية) Pragmatic Knowledge : هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة. وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة

5- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة: Automated Routine Working Knowledge في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة . وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

مشكلات تطبيق رأس المال الفكري (المعرفي) INTELLECTUAL CAPITAL Implementation Problems: عند تطبيق منهج رأس المال الفكري (المعرفي) فإن هناك مشكلات كثيرة قد تبرز منها(Thierauf,2003:106):

- 1- قد يعمل منفذو نظام رأس المال الفكري (المعرفي) في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه . وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام رأس المال الفكري (المعرفي) للمنظمة.
- 2- قد يجري ترويج نظام رأس المال الفكري (المعرفي) بصورة غير واقعية، وبقدرة وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- 3- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم رأس المال الفكري (المعرفي) على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة . إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

ويشير (Sveiby and Lloyd) إلى مشكلات أخرى منها:

- 1- إن الكثير من جهود رأس المال الفكري (المعرفي) تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- 2- إن تطبيق مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمنظمة.

رأس المال المعرفي كميزة تنافسية Intellectual Capital as a Competitive Advantage

لأن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعمه أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير . كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجاميع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة. كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة، ولعل أهم هذه الخصائص⁽¹⁰⁾ و⁽³⁴⁾

1. رأس مال غير ملموس.
2. من الصعوبة بمكان قياسه بدقة.
3. سريع الزوال والفقدان.
4. يتزايد بالاستعمال.
5. يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
6. يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
7. له تأثير كبير على المنظمة.

ومع كل ما يواجهه المنظمة من إشكالات وصعوبات حمة لغرض تشكيل رأس مال معرفي تستند عليه قدرتها التنافسية فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال المعرفي موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي.

ومع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطئة والجودة العالية وسعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية Core-Competence مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة⁽¹²⁾ أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية. فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها⁽¹⁶⁾

1. أن يكون المورد ثميناً.
2. أن يتسم بالندرة.
3. لا يمكن تقليده بسهولة.
4. لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري. يمكن القول أن قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة. ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفة تطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى. أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

إشكالية تكوين وإدارة رأس المال المعرفي

من خلال تصفح التقرير الخاص بالتنمية البشرية في الدول العربية يتضح لنا أن تراكم رأس المال المعرفي وخلقه يشكلان معضلة رئيسية في البلاد العربية، حيث تشير الإحصاءات والتقارير إلى أن هذه البلاد هي الأقل إنتاجاً واستفادة من المعرفة. إننا لا نتحدث عن الحالة العربية بشكل خاص وإنما نعمدها مدخلاً لاستعراض معوقات ومشاكل إدارة رأس المال المعرفي بشكل عام وفي حقيقة الأمر فإن هذه الإشكالية نراها متجسدة في عدد كبير من المنظمات في دولنا سواء كانت هذه المنظمات في القطاع العام أو الخاص. ففي إطار تكوين رأس المال المعرفي تفق مجموعة كبيرة من مشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية. ولغرض التركيز على المهم منها دون الدخول في معالجة تفاصيل كثيرة فإن بناء رأس المال الفكري يتطلب:

1. خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.

2. خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
3. أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي سبق وأن أشير إليها وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها.
4. ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق وأرباح في سوق محلية فقط.
5. التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشلت الجهود وتتبعثر الموارد.
6. التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري.
7. تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.
8. بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهمات في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة.

مداخل تأطير إدارة رأس المال المعرفي

إن المعرفة وإدارتها خضعتا إلى تنظير عميق ومتعدد الاتجاهات من قبل عالمي تخصصين في مختلف العلوم وممارسين في مختلف المهن وحسب طبيعة عمل منظمات الأعمال ما كان منها منتجاً للسلع والخدمات . يرى (O'Dell and Jackson) أن إدارة المعرفة ما هي إلا إستراتيجية دقيقة للحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وللأفراد المناسبين بحيث تساعد هذه الإستراتيجية على تقاسم المعلومات وتؤدي إلى تحسين إدارة المنظمة. ويرى آخرون أنها أي إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تحكم خلق وهضم واستغلال ونشر المعرفة للوصول إلى أهداف المنظمة . ويؤيد أغلب الباحثين بكون إدارة المعرفة هي إطار يحوي في داخله أربعة عناصر هي عمليات الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات، الخزين المعرفي، والسلوك الشخصي⁽¹⁸⁾. ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإننا نرى أن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على خلق وهضم واستغلال ونشر المعرفة يجب أن تسود في أي منظمة من المنظمات لكون المعرفة أصبحت رأس مال يتم التعامل معه كما هي الحال مع الموارد الأخرى . ولكون المعرفة تركيب معقد وليس مفهوم بسيط فإننا نلاحظ اجتهاد العديد من الباحثين وطرح آراء وأفكار لدراسته في مداخل متعددة . ورغم تعدد هذه المداخل فإننا نجد تكامل معرفي وترابط منطقي في طرح الرؤيا حول المعرفية وبالتالي فإنها أي المداخل لا تتعارض في توضيحها للمعرفة وإدارتها. إن أهم هذه المداخل هي :

1. **المدخل الفلسفي** : يؤكد هذا المدخل بكون إدارة المعرفة معنية بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي (Epistemology of Knowledge) وتهتم بكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمية وتركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة . كما تركز على العلاقة بين المعرفة والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.
2. **المدخل الإدراكي** يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون للمعرفة من زاوية قيمتها الاقتصادية ويعتبرونها أصل إستراتيجي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفعالية لذلك لا بد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.
3. **المدخل الشبكي** : يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، حيث يفسر إدارة رأس المال المعرفي من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعتبر أن اقتناء وتقاسم المعرفة بأنها الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي (Organizational Learning) الذي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.
4. **مدخل الممارسة الجماعية** : يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، حيث يرى أن المعرفة العلمية (البعثية المعرفة بشكل عام) أنها ملك عام للجمهور أو المجموعة أو أنها لا شيء على الإطلاق وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية. إن المعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة للمجموعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5. المدخل الكمي : في إطار هذا المدخل تمثل المعرفة نظاماً متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمتلية . إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعداً عملياً يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

رأس المال المعرفي: مدخل استراتيجي

أصبحت الدول تقاس بامتلاكها ناصية العلم والمعرفة وبعدها علماءها ومفكراتها، ودرجة تراكمها المعرفي . وحل الاقتصاد المعرفي محل الصناعي، وأصبح المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الذي أصبحت القيادة فيه لصناع المعرفة من العاملين ذوي المهارات والمعارف وباتت المنظمات تزيد معرفتها ببناء مصرف كبير للمواهب⁽¹⁰⁾ . فالمعرفة التي تنمو وتصبح من موجودات المنظمة المعرفية تعزز قدرتها في حل المشكلات، وهذا يجعلها مركز مرتبط بالمستفيد وبدرجات متفاوتة من المعرفة⁽²³⁾ وإن تقنيات المعلومات تصنع عمال المعرفة وبما يؤمن خدمة الزبون بأحسن صورة، وتنفوق على المنافسين ، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة للزبائن، فهي تسهم في بقاء المنظمة ونموها وتميزها.

ويرى (Stewart) أن الأفراد هم رأس مال وموجود استراتيجي يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع والتحسين المستمر للإنتاجية، أما الرأس المال الفكري فيعبر عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المنظمة، وبما يجعلها معرفة متميزة، ولا تتمتع بها المنظمات المنافسة، كما أنها إستراتيجية يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها كسلعة أو منتج مميز . ويرى (Sike & Alan) أن تحديات العولمة ومواجهتها جعلت المنظمات تعتمد على المعرفة كمحور استراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية، ويشير (McCampell, et.al.,) أن تطبيقات الـ "KM" تؤثر في جودة وسرعة تحسين الإنتاجية، وهذا ما استشفته شركة (Young Microsoft)، فضلاً عن التأثير في المنافسة، ودرجة أعمال المستقبل. ويدّعي (Johnson & Scholes) إلى أن تقنيات الإنترنت، والقدرة المتزايدة لشبكات الـ (IT) يمكن أن تضعف الملكية الذهنية للمنظمة، وقدرتها على حماية معرفتها المخزونة على أجهزة الحاسوب، وربما يتمكن المنافسون من اقتباس المعرفة المخزونة وتقليدها، أو مواجهتها بإستراتيجية دفاعية أو هجومية، وأشار (Gupta & Daniel) إلى أن إدارة المعلومات كمفتاح للميزة التنافسية، وتمكين المنظمة من الاحتفاظ بمعرفتها تطوّر مؤخرًا، مع تركيز استراتيجي كبير على "KM" كونها عملية إستراتيجية ذات أهداف تختلف عن المنافسين، وتحقق ميزة تنافسية بوقت أسرع منهم. وبعد دخول المنظمات في تحالفات إستراتيجية، واعتماد شبكات الأعمال في تحقيق أهداف التحالف، تعزيزاً لقدرة الشركاء على إنتاج المعرفة عبر المشاركة في التكنولوجيا (مثلاً) بما يحقق النجاح التنافسي لهم⁽³⁾ ويرى (Quinn, et.al.) إن (4/3) من القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وأن التعلم يسفر عن زيادة قوة الربح. ويشير (Taylor) إن الجوانب الرئيسية في "KM" هي :

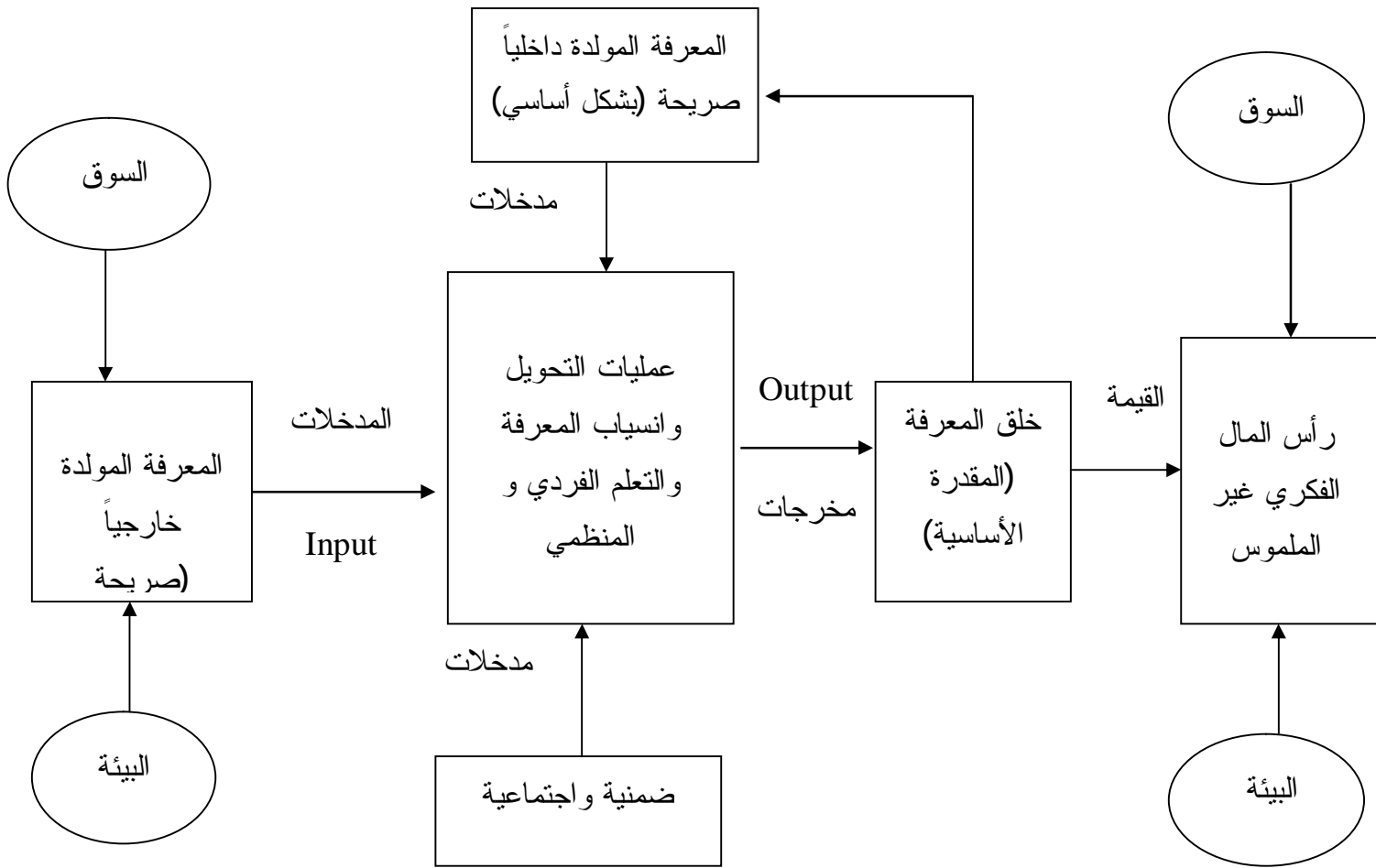
- 1- تحديد الاحتياجات والموجودات المعرفية والمشكلات والفرص المعرفية.
- 2- تصميم وإعداد وتنفيذ استراتيجيات وحلول رأس المال المعرفي.
- 3- اهتمام رأس المال المعرفي بإدارة دورة تطوير المعرفة الأساسية عبر تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتطوير فرص جديدة.

وتشمل حلول واستراتيجيات رأس المال المعرفي كل ما يتعلق بالأفراد من حيث (التدريب، التطوير، التوظيف...)، وتغيير ثقافة المنظمة، وتشجيع التفكير الحر والمشاركة والإبداع في العملية، وإعادة الهندسة لتحقيق تحسين كبير ومستمر، ونظم المعلومات، ونظم دعم القرار، ونظم دعم المعرفة، وزيادة قدرة الفرد على الاستمرار في عملية رأس المال المعرفي. ويرز (Smith) أهمية "KM" في تحديد حاجات المنظمة، واستراتيجياتها المعتمدة لمعرفة النشاط الملائم عبر (Know-What) (Know-Why) و (Know-How) . وأشارت دراسة (Zack, 1999) دور "KM" في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، فهو يرى:

- 1- أنها تقيم الموقع التنافسي للمنظمة فيما يخص مواردها وإمكاناتها الفكرية.
- 2- أن رأس المال المعرفي المصدر الاستراتيجي المهم، أكثر إمكانات المنظمة أهمية في التعامل مع الفرص والتحديات، وعلى المنظمة إدارة معرفتها لتبقى ضمن إطار التنافس، واعتماد برامج للـ "KM"، وتطوير تطبيقات الـ (IT) للسيطرة على المعرفة المخزونة وتجديدها وتوزيعها.
- 3- إن إستراتيجية الشركة مهمة لرأس المال المعرفي وبما يساعد في تشخيص مبادرات إلى رأس المال المعرفي لدعم رسالتها وأهدافها وموقعها التنافسي، وخلق القيمة لحملة الأسهم.
- 4- يسعى مدراء كثيرون لتفعيل العلاقة بين الموجودات الفكرية للمنظمة، وبين إستراتيجية المنافسة، ولكن ليس هناك نماذج إستراتيجية مطورة تساعد على ربط (العمليات المعرفية، التكنولوجيا، النماذج التنظيمية) مع إستراتيجية الأعمال، وهم غير واثقين من قدرتهم على جعل منظماتهم أكثر ذكاء ضمن سياق العمل الاستراتيجي، وهم بحاجة إلى إستراتيجية للمعرفة تقوي احتمالات التنافس من خلالها.
- 5- إن اكتساب المعرفة وخصنها والمشاركة فيها وتطبيقها وإدارتها أكثر القدرات أهمية لبناء وتعديل الميزة التنافسية للمنظمة.

المعرفة التي اكتسبتها المنظمة بالخبرة فريدة من نوعها، وصعبة التقليد ما لم يتمتع المنافس بخبرة مماثلة، وتستغرق وقت طويل، وحينها ستظل المنظمة مدار البحث تجني منافع مضاعفة مقارنة بالمنافسين، عبر الاستثمار في ميدانها المعرفي والاستراتيجي، الاستناد إلى القاعدة المعرفية في منع دخول المنافسين إلى سوق المنظمة.

- 7-إن الميزة التنافسية المستندة إلى رأس المال المعرفي قابلة للتعزيز، وتوسع إمكانية التعلم التنظيمي.
- 8-إن المزاجية بين المعرفة الجديدة والمخزونة في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة ميزة اقتصادية لدخول أسواق جديدة.
- 9-لا بد من إدراك الميزة المعرفية بزيادة استخدام المعرفة في تحقيق عوائد متزايدة، كونها مؤرد ينمو كلما استخدم أكثر، ويتجدد ذاتياً، ويحقق قيمة أكبر.
- 10-لا بد للمنظمة أن تستخدم خبراتها التعليمية في بناء أو / تعزيز مواقع معرفية تحقق لها مزايا تنافسية حالية أو مستقبلية.
- 11-إن التحالفات الإستراتيجية أو نماذج الشركات الخارجية هي أساليب سريعة للحصول على منفذ للمعرفة.
- 12- تواجه المنظمات تحديات إستراتيجية كثيرة أبرزها تطور معرفتها العلمية لدعم التحول نحو التقانة الحديثة، ودخول أسواق جديدة قبل ولوج المنافسين التقليديين إليها.
- 13- يوفر إطار عمل (Swot) الذي تم تحديثه مع البيئة الشديدة التركيز حالياً على المعرفة، أساساً لوصف إستراتيجية المعرفة، ولذا يتعين على المنظمات توجيه إمكاناتها المعرفية لمواجهة الفرص والتهديدات، حتى تقف بدقة على نقاط قوتها وضعفها، كما يمكن اعتماد هذا التوجه كدليل إستراتيجي لجهود إل" رأس المال المعرفي " فيها، بما يعزز مزاياها المعرفية.
- 14- إستراتيجية المعرفة هي "موازنة للإمكانات المعرفية لتقديم منتج أو خدمة بأساليب تتفوق على ما يتبعه المنافسون".
- 15- الصلة بين الإستراتيجية والمعرفة بقيام المنظمة بتجديد توجهها الاستراتيجي، وتشخيص المعرفة المطلوبة لتحقيق توجهها، ومقارنتها مع المعرفة الفعلية، وتحديد الفجوة المعرفية الإستراتيجية.
- 16- إن الخبرات الإستراتيجية للتكنولوجيا، المذبح، السوق ... والإستراتيجية التي ستتنافس على أساس المنظمة (كفاءة، تمايز ..)، يؤثر في المعرفة والموارد المطلوبة للتنافس، وأساليب إدارة هذه المعرفة والموارد.
- 17- لا بد لكل منظمة أن تكون قادرة على تطوير مدخل لوصف خارطة معرفتها التنافسية أو الإستراتيجية التي تكون فريدة من نوعها وعلى وفق قدرتها على تعزيز موقعها التنافسي (تصنيف المعرفة إلى أساسية، متقدمة، متطورة...).
- 18- المعرفة الإبداعية للمنظمة من صدارة القطاع الاقتصادي المعني والمنافسين، وتغيير أحكام لعبة المنافسة.
- 19- إن الدفاع عن الموقع التنافسي يتطلب الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة.
- 20- بعد تحديد الموقع التنافسي المعرفي للمنظمة تحلل الفجوة المعرفية لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحالية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة، وبما يطور إستراتيجية المعرفة التي ستعتمدها المنظمة لمواجهة هذه الفجوة، وبعدها تحدد الإمكانيات المعرفية الواجب اكتسابها أو تطويرها... مع توجيه مبادرات رأس المال المعرفي باتجاه إغلاق فجوة المعرفة الإستراتيجية، والتي تتوافق في أغلب الأحيان مع الفجوة الإستراتيجية، وهذا يؤكد أن إستراتيجية المعرفة تضمن توجيه جهود رأس المال المعرفي لتعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، والتي انبثقت منها إستراتيجية المعرفة.
- 21- إستراتيجية المعرفة لا بد أن تترجم إلى تصميم تقني ووظيفي لابتكار المعرفة، ولإدارتها واستغلالها بما يغلق الفجوة المنوه عنها، ويدعم الميزة التنافسية للمنظمة.



المصدر : (Bueno and Sanchez, 2003, P.6)



رابعاً : الدراسات السابقة (Previous Studies) : لقد شهدت الخمس سنوات الأخيرة إهتمام الباحثين والمختصين بمفهوم إدارة المعرفة (KM) الذين بدورهم تبنوا العديد من الدراسات الميدانية في حقل إدارة المعرفة ومن أهم هذه الدراسات :

1. دراسة (Chavel & Depres) 2002 : قام الباحثان بمتابعة (23) دراسة ميدانية في حقل إدارة المعرفة بين عامي (1997 و 2001) في عدة دول أوربية كان الهدف الأساسي للدراسة هو استقصاء الدراسات الميدانية حول مفهوم إدارة المعرفة (الدراسات التي تم تنفيذها وفي اللغات الإنكليزية الفرنسية الأسبانية) وتحليل المفاهيم التي تثيرها هذه الدراسات ، وتأشير الجوانب التي ركزت عليها وتلك التي لم يوجه لها إهتمام مناسب من قبل الباحثين . لقد كان تنفيذ هذه الدراسات كالتالي : (3 عام 1997 ، 2 عام 1998 ، 7 عام 1999 ، 4 عام 2000 ، 7 عام 2001) تناولت (1276) شركة أوربية وآسيوية وتم خلالها مقابله (9481) من المدراء ، الخبراء ، والمختصين والعلماء في حقل الإختصاص في الشركات العالمية (متعددة الجنسيات) . لقد شخص الباحثان أكثر من (20 هدف) لتلك الدراسات كما حددا (23 متغيراً) تم التركيز عليها كونها متغيرات مهمة .

2. دراسة (Zander & Kogut) 1995 : تولى الباحثان دراسة العلاقة بين العمليات والعناصر المؤثرة على إدارة المعرفة وكانت هذه الدراسة تحت عنوان (سرعة التحول المعرفي ومحاكاة الإمكانيات التنظيمية) وقد ركز الباحثان على العلاقة بين العمليات والعناصر المؤثرة على المعرفة الإجتماعية . ولقد خرج الباحثان بنتيجة مركزية مفادها أن التصنيف الموضوعي والقدرات التعليمية إذا ما أمكن تطويرها بشكل متوازي فإن ذلك سيكون له تأثير معنوي على عملية النقل المعرفي ضمن المنظمة .

3. دراسة (Appleyavd) 1996 : لقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان (كيف تنساب المعرفة ! أنماط داخلية في منشآت صناعة المواد شبه الموصلة) . لقد ركز الباحث على موضوع الصناعة والخصائص الوطنية . فقد وجد أن المصادر الخارجية لنقل المعرفة تكون أفضل في صناعة المواد شبه الموصلة منه في صناعة ا لستيل الأمريكية . وإن المصادر الخارجية للمعرفة التقنية تلعب دوراً كبيراً في عملية نقل المعرفة في اليابان أكثر مما تلعبه في الولايات المتحدة .

4. دراسة (Simonin) 1997 : التي جاءت تحت عنوان (أهمية السر المعرفي التعاوني : إختبار تجريبي للمنظمة ذات القدرات التعليمية) . وقد ركز الباحث على متغيرين هما السر المعرفي التعاوني والخبرة التعاونية وتأثيرهما على مسيرة المنشأة . وقد خرجت الدراسة بنتيجتين : إن سر المعرفة التعاوني يمكن المنشآت من تحقيق منافع تنظيمية عظيمة وإن الخبرة التعاونية وحدها لا تضمن تحقيق المنشأة أية منافع من هذا التعاون .

5. دراسة (Hansen) 1999 : وجاءت تحت عنوان (التفتيش المتحول : دور الروابط الضعيفة في المشاركة المعرفية ضمن الوحدات الفرعية في المؤسسة) . وقد ركز الباحث على الروابط الضعيفة بين الوحدات (البعد والعلاقات غير المتواصلة) وطبيعة خصائص المعرفة كمتغيرات للقياس . وكانت نتيجة البحث البارزة هي أن الأواصر الضعيفة بين أقسام ووحدات المنشأة تعرقل عملية انتقال المعرفة ذات الصفة المعقدة بما يصيب المنشأة بالضرر .

6. دراسة (Gold, Malhotra & Segars) 2001 : وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان (إدارة المعرفة : منظور القدرات المنظمة) . ولقد ركز الباحثون على متغيرات مثل إمكانيات البنى التحتية ، التكنولوجيا والهيكل والثقافة . وجاءت النتيجة العملية للدراسة أن البنى التحتية والقدرات العملية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

7. دراسة (Lee & Choi) 2003 : التي جاءت تحت عنوان (العناصر المؤثرة في إدارة المعرفة ، العمليات والأداء المنظمي) . لقد ركز الباحثان على إختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل التعاون بين العاملين في المنشأة ، إشاعة الثقة بين العاملين ، برامج التعلم ، الأسلوب المركزي في الإدارة ، الرسمية (التركيز على الطابع الرسمي) ، عمق وسعة مهارات العاملين ، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات ، الإبداع التنظيمي وعملية خلق المعرفة في المنشأة . كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي . لقد وجد الباحثان أن العلاقات جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتها بعملية خلق المعرفة كانت سلبية .

8. دراسة للباحثان (Jonathan Low Richard petty) 2000 تعزي الدراسة ظهور الاقتصاد الجديد الذي تحركه المعلومات والمعرفة، إلى الحضور القوي لرأس المال المعرفي، حيث رأس المال المعرفي يعتبر أساسي في تحديد قيمة الشركة وأداء الاقتصاد الوطني، وناقشت هذه الدراسة أدبيات رأس المال المعرفي وعلى الجاذب النظري والعملية للقياس وللإفصاح عن رأس المال المعرفي.

9. دراسة للباحث James Guthri 2000⁹ أجرى مركز Cap Gemin Evnst & young للابتكارات في المشروعات عدة دراسات لتحديد دور الأصول غير الملموسة في خلق القيمة في المشروعات الحديثة وقد طور

نموذج شامل (مؤشر خلق القيمة) لقياس مدى خلق القيمة في الشركات من أجل تمكين المستخدمين لقياس تأثير فئات الأصول غير الملموسة على القيمة السوقية للشركة من أجل الرقابة على الأداء المستقبلي للشركات.

10. دراسة للباحثان Nick Bantis and others.. 2000 الغرض من هذه الدراسة الميدانية اختبار العناصر الثلاثة الأساسية لرأس المال المعرفي وهي رأس المال البشري / رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء والعلاقات المتداخلة بين اثنين من القطاعات الاقتصادية في ماليزيا واستخدمت قائمة استقصاء وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي : إن رأس المال البشري مهم بغض النظر عن نوع الصناعية / لرأس المال البشري تأثير كبير على كيفية هيكلة المشروعات في الصناعات في الخدمات مقارنة بالصناعات الخدمية / ولرأس مال العملاء تأثير كبير على رأس المال الهيكلي بغض النظر عن نوع الصناعة وإن تطوير رأس المال الهيكلي على علاقة مباشرة مع أداء الشركة بغض النظر عن نوع الصناعة.

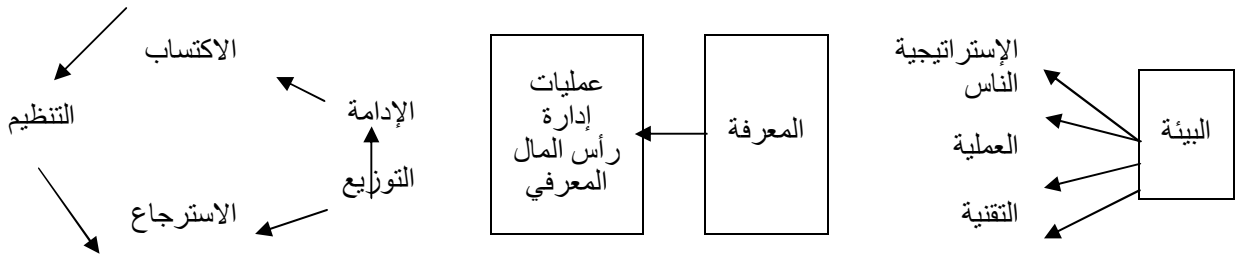
إن العرض المركز جدا للدراسات السابقة يوضح مستوى الإهتمام الذي يوجهه المختصين في إدارة الأعمال إلى مفهوم إدارة المعرفة وإيجاد الوسائل المناسبة والنتائج المشجعة لتطبيقه من قبل المؤسسات الاقتصادية . وعلى الرغم من التعمق في التحليل العلمي والموضوعي والإختبارات الإحصائية الوثيقة لكن أغلب الباحثين بل جميعهم لم يحددوا ماذا يقصدون بالمعرفة ولم يفرقوا بين المعرفة ، المعلومات ، البيانات .. الخ . وعلى الرغم من تركيزهم على المصطلح (إدارة المعرفة KM) إلا أنهم لم يحددوا ما هو ، ما هي عناصره ، مكوناته ، ما هي مستلزمات تطبيقه المادية والبشرية والمالية ، ما هي المزايا التي تحققها المنشأة من ذلك ، وما هي المشاكل التي يمكن أن تواجهها وهل لعملية مقاومة التغيير أثرى على عملية التطبيق وما هي المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشآت التي تتخلف عن مواكبة تطبيقات إدارة المعرفة أنهم جميعا لم يعرضوا ذلك بشكل تفصيلي . إن هذا لا يقلل من أهمية النتائج التي عرضتها الدراسات المذكورة ومساهمتها الرصينة في حقل المعرفة العلمية ومجالات البحث العلمي .

النتائج والتوصيات Results and Recommendations

أولاً: النتائج Results:

- في ضوء ما تقدم من أفكار ودراسات وبحوث في هذا الحقل المتجدد، فإن الباحث يخلص إلى ما يأتي:
1. المعرفة المنظمة (التي تمتلكها منظمات الأعمال) أصبحت تعد على أنها أصلا مهما من أصول المنظمة إذ زادت نسبة هذا الأصل إلى أكثر من (90 ٪) من إجمال أصول بعض منظمات الأعمال المعرفية .
 2. إن مستوى امتلاك المعرفة وتنوعها صار معيارا مهما لتحديد المركز التنافسي لمنظمات الأعمال عالميا وفي الغالب تتغير مراكز المنظمات العالمية سنويا تبعا لأدائها المعرفي وتطبيقاتها المعرفية .
 3. إن منظمات الأعمال المعرفية تنصدر اليوم قائمة كبريات الشركات (منظمات الأعمال) العالمية بفعل ما تمتلكه من رأس مال معرفي وبفعل ما ينتجه رأس المال المعرفي من خدمات ذات مردود عال جدا .
 4. إن المنظمات المعرفية قد بدأت نشاطها باستثمارات بسيطة ولكنها تسلفت المراكز الأولى بسرعة بسبب أدائها وتوسع حجم رأسمالها المعرفي .
 5. السلاح المعرفي دخل بقوة حلبة الصراع التنافسي بين منظمات الأعمال في السوق الوطنية والدولية .
 6. إن الملكية المعرفية أصبحت ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال قد تتفوق بتأثيرها على الميزات التنافسية الأخرى كالجودة ، السعر وسرعة التجهيز .
- لأن سرعة دوران عجلة النمو النوعي في حركة الاقتصاد العالمي تفاجئ منظمات الأعمال بالجدد دائما الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات إدامة زخم التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية وتوفير المرونة العالمية لضمان امتصاص صدمات التغيرات التي تحدث واحتوائها .
- إن أدوات المنافسة التقليدية فقدت بريقها وانخفض مستوى فاعليتها في ظل انتشار حركة المتاجر الإلكترونية والشبكية وتسهيلات تكنولوجيايات الإتصالات والمعلومات .
9. إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأصل المعرفي لمنظمة الأعمال واستكشاف الكنوز المعرفية التي تمتلكها تلك المنظمات وضمان استخدام الأصل المعرفي في رفع مستويات الأداء المنظمي في كافة المجالات .
 10. إن قيام العديد من منظمات الأعمال بتطبيق إدارة المعرفة يفرض على المتخلفين من المنافسين اتخاذ خطوة مماثلة لضمان الندية في نوع الأدوات التنافسية المستخدمة .
 11. إن تطبيق إدارة المعرفة من قبل بعض منظمات الأعمال حقق فوائد مادية (مردودات مادية إضافية وتخفيضات في الكلف) وتنظيمية لتلك المنظمات وهذه دعوة موضوعية للمنظمات التي تأخرت في تطبيق إدارة المعرفة أن تبدأ بذلك اليوم قبل غد لتجني ثمار استثمارها المعرفي .

12. إن منظمات الأعمال التي ستتخلف عن تطبيق إدارة المعرفة ستتحمّل الكثير من التبعات السلبية فهي ستخسر قيمة رأسمالها المعرفي (قيمة ما تمتلكه من معرفة تضاف لرأس مالها) كما أنها ستخسر فرصة استثمار رأس المال المذكور في نشاطها الإقتصادي وبالتالي تخسر ريعه المادي كما أنها تخسر ميزة تنافسية عالية الفاعلية في ظل متغيرات السوق والتجارة الإلكترونية الشبكية وربما تخسر كادرها المعرفي بإغرائه من قبل المنافسين وهذا شيء خطير
13. إن البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى، ومقدرة عقلية، فضلاً عن خبرة متجددة ومهارة عالية.
14. المعرفة موضوع مهم، ولكن معرفة المدير غير كافية، لأن المهم تحويلها إلى تنفيذ، كي لا تبقى في صورة أفكار غير ملموسة.
15. ينعكس استثمار المنظمة للمقدرات العقلية وإدارتها وتعزيزها على الأداء الفكري للمنظمة، وبما يحقق التفوق والميزة التنافسية، عبر تحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين، والمعرفة الجماعية إلى رأس مال.
16. إن رأس المال المعرفي حقق للمنظمات قيمة كبيرة، وأدى إلى ابتكار المخرجات الفكرية، كما أنه ضروري لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على وتطوير قدرات العاملين فيها.
17. تضج المنظمات بعمال المعرفة الذين يعتمدون الحاسوب للحصول على معلومات تزيد من معرفتهم، وهذا يبرز أثر تقانة المعلومات في دعم الرصيد المعرفي للعاملين، وحينها يرتبط اكتسابهم للمعرفة طردياً مع استثمار معرفتهم من قبل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.
18. أكد نموذج (Duff, 2000: 65) الخاص بعمليات إدارة رأس المال المعرفي على اعتماد المنظمة على إستراتيجيتها كأحد العناصر المؤلفة للمعرفة وكما هو مؤشر في الشكل أدناه.



19. رأس المال المعرفي وفق إستراتيجياتها هو القاعدة الأساسية للمنافسة، والمنافسة الناجحة فيها تتطلب وضع إستراتيجية تتلاءم مع ما تعرفه المنظمة، أو تطوير رأس المال المعرفي والإمكانات المطلوبة لدعم الإستراتيجية المصممة. ووفق الإستراتيجية المعرفية للمنظمة يمكن البدء باستغلال نقاط الميزة المعرفية المتوقع أن تسهم في إستراتيجية المنظمة على المدى الطويل، وتكوين أو اختيار فرص تعلم مركزة لتعزيز هذه المزايا. كما تقود إستراتيجية المعرفة إلى تطوير إستراتيجية المعرفة الخارجية الطويلة الأمد، والاكتساب عبر توظيف الكوادر، والدخول في تحالفات المشروعات المشتركة التي تستند إلى الأساس المعرفي.
20. المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للحكمة الإدارية.
21. تسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.
22. إن رأس المال الفكري (المعرفي) هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي Self-Discovery. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفؤ لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
23. إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل رأس المال الفكري (المعرفي) يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات IT ومن إدارة المعلومات IM ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

ثانياً: التوصيات Recommendations

- يمكن في إطار الاستنتاجات الأتفة الذكر التقدم بمجموعة من التوصيات وهي:
- 1- العمل على حسن استثمار المنظمة للمعلومات وللمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، وبدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها.
 - 2- العمل على جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري التنظيمي محور أعمال المنظمات، وبما يتيح لها التفوق، ومضاعفة العوائد، وتبواً موقع قيادي متميز.
 - 3- العمل على استثمار رأس المال الفكري لأغناء الموارد والثروات المادية، وتحويلها من ثراء تراكمي كمي إلى تراكم معرفي عقلي، وسباق قيمي، وبما يتيح للمنظمة مستوى أعلى من الإبداع.
 - 4- العمل على تطوير معارف الأفراد في ظل تطورات التكنولوجيا والأسواق والمنتجات. وتمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم مما يساهم في رسم إستراتيجية الشركة.
 - 5- العمل على شغل المناصب القيادية بمدراء محفزين للإبداع، ومن ذوي الشخصية الإستراتيجية الذين يتسمون بـ (اعتماد النظرة والتصور المتعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً، امتلاك إرادة خيرة، يعتمدون الذكاء الإستراتيجي وتمثيل المعلومات الإستراتيجية ومعالجتها، تصميم الخيارات الإستراتيجية بمزج الحقائق مع نتائج الحدس والإبداع الإستراتيجي، الإسترشاد بثقافة المنظمة ومناقشتها، الاستفادة من معطيات ثقافة المعلومات، و " رأس المال المعرفي "، ونظم المعلومات الإستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة والتدقيق الإستراتيجي، نشد النجاح الإستراتيجي كدالة للوضوح المعرفي للشخصية القيادية، وغزارة الناتج المعرفي المتحقق عنها.
 - 6- العمل على استقطاب المبدعين ذوي الذكاء للعمل في المنظمة، فهم يوظفون ذكائهم بشكل مبتكر، ولا يكبلون أنفسهم بالقيود والإجراءات العقيمة، ويبحثون عن تركيبات جديدة، وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، ولهم تفكير متشعب، وهذا إجمالاً ينمي معرفتهم، ويدفعهم لتوظيفها في المبتكر من السلع أو الخدمات أو العمليات التنظيمية.
 - 7- قيام المنظمات العربية بإنشاء إدارات متخصصة برأس المال المعرفي والأداء المتميز لرعاية معارف الأفراد وتدعيمها، وتوظيفها لمجابهة تحديات العولمة والتسابق التكنولوجي المستمر ما بين المنظمات، مع اعتماد هيكل تنظيمي يفعل العلاقة بين " رأس المال المعرفي " و "الإبداع التنظيمي"، ويوجه نتائج العلاقة لتحقيق عوائد فوق المعدل، وميزة تنافسية مستدامة.. فضلاً عن تشجيعه لحرية التفكير، وديمقراطية العمل، وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء، واحترام أفكار الآخرين، وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة لتشجيع التفكير الإستراتيجي الإبداعي.
 - 8- العمل على قيام المدراء الإستراتيجيين بالتوظيف الفعال للعلاقة بين رأس المال المعرفي والأداء المتميز للارتقاء بمستوى أداء المنظمة في مختلف مجالاتها (التنظيم، الأعمال، صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، المنتج، العملية، التكنولوجيا، التسويق...)، بغية الارتقاء بالبناء المعرفي والإبداعي للمنظمة.
 - 9- توفير الدعم المادي لنشاط البحث والتطوير، كونه استثمار مستقبلي يدعم معرفة المنظمة، ويرتقي بمستوى إبداعها.
 - 10- اعتماد المنظمات أن تبني عمليات الإبداع كجزء من عملها اليومي، عبر مسح الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للفكرة المنتقاة، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة.
 - 11- عقد دورات تدريبية في المنظمة لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (رأس المال الفكري (المعرفي) ، وأن تعقد هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
 - 12- أن تسعى الإدارة المتخصصة إلى التأكد باستمرار من أنه يجري تطوير المعرفة وتحديثها كلما لزم الأمر.
 - 13- يوصي الباحث مجالس إدارة المنظمات الحديثة إلى السعي إلى بناء قيادات إدارية قادرة على إدارة هذه المنظمات بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة.
 - 14- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التليم وعمليات الرف المعرفي . والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - 15- استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء رأس المال الفكري (المعرفي) بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي.
 - 16- بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج رأس المال الفكري (المعرفي) ، والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن.
 - 17- يوصي الباحث الإدارة المتخصصة باختيار وممارسة وتطبيق أنشطة رأس المال الفكري (المعرفي) التي تدعم عناصر النجاح في المنظمة، وتعزز الفرص وتستثمرها وتعظم وتدعم نقاط القوة، وتجنب المنظمة التهديدات، وتستبعد وتعالج نقاط الضعف.
 - 18- يوصي الباحث بعدم الاكتفاء بعمليات تعليم المعرفة، وإنما ينبغي الاهتمام بما يمهد لعمليات تعليمية فاعلة، وكذلك التأكيد والتعزيز على ما وراء المعرفة Met knowledge لتدريب وتعليم الإداريين والعاملين بالمنظمة على التفكير الإبداعي والخلاق وعلى الممارسات الإبداعية والخلاقة، وتوليد ثقافة منظمة تعزز الجودة في كل نشاط وكل ممرسة وفي كل السلوكيات.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. ريم الزامل، 2011، "رأس المال الفكري (المعرفي)مجتمع قادر على المعرفة، " الانترنت: موقع مجلة العالم الرقمي، العدد 16، ابريل 2003 (جرت زيارة الموقع في 2011/1/4).
2. سعد العتيبي، 2009، "رأس المال الفكري (المعرفي) ، " الانترنت: موقع شبكة الاستراتيجية.
3. عبد الستار العلي وآخرون ، 2006 ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
4. عبد الله فرغلي وعلي موسى، 2007، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
5. حسين عجلان حسن، 2008، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. ربحي عليان ، 2008 ، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
7. علي ، الزعبي ، 2008 ، إدارة التميز والإبداع المؤسساتي ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان – الأردن .
8. صالح العامري وظاهر الغالبي ، 2004 ، رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية للفترة 2004-4-28-26 .
9. نعمة الخفاجي ، 2004 ، رأسمال المعرفة : فكرة وتفسيره ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية للفترة 2004-4-28-26 .
10. عصام العريبيد ، 2004، قياس رأسمال المعرفة : بين التطبيق والنظرية ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية للفترة 2004-4-28-26 .
11. جواد كاظم ، 2003 ، اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الأداء ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العلوم الإنسانية ، جامعة العلوم التطبيقية ، مجلد-6، عدد-2، ص. 176-162.
12. علي حسين و آخرون ، 2001 ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال : البيئة، الوظائف والاستراتيجيات، الدار العلمية للنشر .
13. ستيوراس ، توماس ، (1977) ، " رأس المال الفكري : ثروة المنظمات الجديدة" ، خلاصات شعاع ، القاهرة ، ع (115) .

المصادر الأجنبية.

14. Elsie, L.E., (2007), "Knowledge Flows in Innovation Network: Comparative Analysis of Japanese & US High – Technology Firms", Journal of Knowledge Management, V (3), N (3).
15. Alberto, C., (2006), "How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?", Journal of Knowledge Management, V (4), N (2).
16. Strategic Policy Branch Industry Canada, (2009), "Measuring & Reporting Intellectual Capital", September, htt p: // Strategic. gc. ca.
17. Gupta, A., & McDaniel, J., (2002), "Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of Knowledge Management", Journal of Knowledge Management Practice, October.
18. Sarvary, M., (2009), "Knowledge Management & Competition In The Consulting Industry", California Management Review, V (14), N (2).
19. Duffy, J., (2007), "Knowledge Management: To be or Not to Be", Information Management Journal, January.
20. Thompson, J.R., & Stricland III A., J., (2006), "Strategic Management: Concepts & Cases", 12 ed., McGraw – Hill, Irwin, (USA).
21. Scheffman, D., & Thompson, W.R., (2008), "Intellectual Capital In Your Company: Education & Learning", Technologies Groups, (1-6).

22. Marinalini, N., & Nath, P., (2007), "Organizational Practices Forgerating Human Resources I Non – Corporate Research & Technology Organizations", *Journal of Intellectual Capital*, V (1), N (2).
23. Raisinghani, M.S., (2005), "Knowledge Management: A Cognitive Perspective on Business & Education", *American Business Review*, V (18), N (2).
24. Daft, R., (2001), "Organization: Theory & Design", 7th ed., South Western College Publishing, (USA).
 25. Ackerman, M., The Intellectual Challenge: The Gap between Social ements and Technical Feasibility," *Human-Computer Interaction*, vol. 15, p. 179-203.
 26. Bukowitz, W., and R. Williams, *The knowledge Management Field Book in Education*, London,2000).
 27. Cortada, James, and John Woods, *Knowledge Management* (Boston: worth-Heinemann, 2003).
 28. Dueck, G.,"Views of Knowledge are Human Views," *IBM Systems l*, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 885-888.
 29. Lucier, Charles, and Janet Torsilieri, "Why Knowledge Programs Fail: 's Guide to Managing Learning", *Strategy and Business*, Fourth Quarter, o. 9, pp. 14-28.
 30. Prusak, Larry, "Where did Knowledge Management come from?" *IBM Systems Journal*, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 1002-1007.
 31. Stewart, T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations ncy Doubleday*, New York: 1997).
 32. Sveiby, Karl, *The New Organizational Wealth: Managing and ring knowledge-based Assets* (San Francisco: Berrett Koehler, 2001).
 33. Teece, D., "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of tstructure and Industrial Context," *Long Range Planning*, vol. 33, no. 1, p. 35-54.
 34. Thierauf, Robert, *Knowledge management Systems for Business ort: Quorum Books*, 2003).
 35. Wiig, Karl, *Comprehensive Knowledge Management*, Working Paper, dge Research Institute, Inc. 1999.
 36. Wiig, Karl, *Knowledge Management Foundations: Thinking about ng* (Arlington: Schema Press, 2003).
 37. Wiig, Karl, *Knowledge Management Methods: Practical Approaches aging Knowledge* (Arlington, Schema Press, 1995).
 38. Allee, V., (2007), "12 Principles of Knowledge Management", *Training & Development*, V (51), Issue (11).
 39. Drucker, P., (2009), "Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, V (41), N (2).
 40. Wit, B.D., & Meyer, R., (2008), "Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective", 2nd ed., An International Thomson Publisher.

