

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

الملتقى الدولي الخامس حول:
رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي: 13 _ 14 ديسمبر 2011

الأستاذة: بدروني هدى
الوظيفة: أستاذة مساعدة و عضوة فرقة بحث في مركز بحث العولمة و اقتصاديات شمال
إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
المايل: houda-bedrouni@yahoo.fr

عنوان المداخلة: إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال
و الرفع من كفاءة أدائها

المحور الثالث: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي و تطوير الكفاءات في
منظمات الأعمال

الملخص:

أدى التطور التكنولوجي للمعلومات و الاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة، كما و أن ظهور و اتساع تطبيق الشبكة الدولية خلال العقد الأخير أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمعات المعرفة وغيرها...

و على هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في ضمان بقاء منظمات الأعمال و ضمان نموها و تطورها و رسم معالم لمستقبلها، و كذلك الدور الذي تلعبه في الرفع من كفاءة الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال، و تعزيزها لهذا الغرض و بغرض تقديم الصورة الواضحة لهذا التأثير تم التطرق في البداية إلى إدارة المعرفة كمفهوم متطرقين من خلال هذا المحور إلى مختلف الأبعاد النظرية التي لها علاقة به، ثم تطرقنا إلى دراسة التأثير الذي يلعبه هذا المفهوم على كل من تطوير المنظمات و ضمان بقائها و كذلك التأثير المتعلق بتطوير الأداء المؤسسي للمنظمات.

عنوان المداخلة: إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءة أدائها

المقدمة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا و لاسيما المستوى التطبيقي منها، و زاد الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن و رغباتهم، و مواجهة التغيرات البيئية السريعة و ما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و الوظيفية و الأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات و لاسيما المتعلقة بالسوق منها، فالتحدي لم يعد يقتصر على إيجاد المعلومات للمنظمة و لأهدافها و إنما كذلك في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة، و نحاول من خلال هذه الدراسة أن نركز على أهمية إدارة المعرفة على مستويين، الأول يتعلق بضمان بقاء المنظمات و رسم معالم لمستقبلها و علاقة إدارة المعرفة بذلك و ذلك من خلال الطريقة التي تتبعها هذه الأخيرة في التأثير على الأفراد العاملين و كذلك مختلف عمليات المنظمة بالإضافة إلى تأثيرها على المنتجات(المخرجات)، و كذا التأثير على الأداء العام للمنظمة، و أما المستوى الثاني فيتعلق بدور إدارة المعرفة في تطوير و الرفع من أداء المنظمات و الذي يعكس هذا الأخير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لاسيما الطويلة الأجل منها.

و انطلاقا مما تقدم فان الإشكالية التي نود معالجتها من خلال ورقة البحث هذه تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في ضمان بناء و بقاء منظمات الأعمال، و كيف يبرز دورها في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات؟

و سيتم معالجة الموضوع وفق المحاور التالية:

المحور الأول: إدارة المعرفة: المفهوم و الأبعاد النظرية.

المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات و مستقبلها.

المحور الثالث: إدارة المعرفة و علاقتها برفع الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال.

المحور الأول: إدارة المعرفة: المفهوم و الأبعاد النظرية

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية و للدراسات التي تطرقوا فيها لها الموضوع، و قد حدد الكبيسي سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع و موحد لمصطلح إدارة المعرفة يتعلق الأول بان ميدان إدارة المعرفة واسع جدا و الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات ادارة المعرفة و عملياتها.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

قبل اللوج إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد من تحديد المقصود بالمعرفة أولا،

أ- مفهوم المعرفة و أهميتها:

هي حصييلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة، و هي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، و من خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل و تحديد بدائل لها للوصول إلى حلول جيدة¹.

و أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء و خبراء في مجالات الإدارة و الاقتصاد، و من هذه الإشارات ما أكد عليها آخرون بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة².

ب- مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها:

يعد **Don Marchand** أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن³ تعرف على أنها إيجاد الطرق للإبداع و أسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها و المشاركة بها و نقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة و فعالية و باستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن⁴.

¹. الزعبي حسن و آخرون -نظم المعلومات الإدارية-وزارة التربية-عمان 2007 ص 86-87.

². عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص 26.

³. باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة، دائرة على الأداء، رسالة دكتوراه، دمشق 2006

⁴. مطيران المطيران، موقع إدارة الموارد البشرية العربية، شبكة المرجة لخدمات الانترنت، 2004

- و عن أهمية إدارة المعرفة فإنها تضمن في حال تطبيقها تحقيق الأغراض التالية¹:
- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر و التفوق في الأداء و الإبداع و القدرة على التكيف،
 - التطور المطرد في التقنية و ما ينتج عنه من تغير في المفاهيم و تأثير التكلفة،
 - ربط كل تلك المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير و تنمية المنشأة ككيان تفاعلي،
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال،
 - خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف في المؤسسة،
 - تطوير مراكز الكفاءات،
 - الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية،
 - استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على إدارة المعرفة(الخبراء، الوسطاء، الوثائقين)،
 - إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصالات لتشجيع التعاون(الانترنت).

2- القواعد الرئيسية لإدارة المعرفة:

- يمكن تلخيص القواعد الرئيسية لإدارة المعرفة في النقاط التالية²:
- إستراتيجية قائمة على المعرفة: إذ أن التطورات التي تحتم السعي نحو استحداث منتجات جديدة و فتح أسواق جديدة و تطوير أساليب جديدة لأداء الأعمال تستلزم توافر المعلومات و المعرفة.
 - ثقافة المشاركة في المعرفة: من أجل ضمان تعظيم الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها و المعارف التي تم تحصيلها، يتعين تشجيع القائمين على ذلك الأمر على مشاركة أفضل الممارسات، التقنيات الحديثة و الدروس المستفادة مع زملائهم داخل المنظمة و في شتى أنحاء العالم.
 - بنية أساسية للدعم الفني: يتم ضخ استثمارات هائلة في متطلبات الحاسب الآلي من مكونات مادية و برامج و تطبيقات اللازمة من أجل تخزين و تداول و نقل المعرفة و المعلومات

¹.نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009،

². Macintosh, Filby, Kingston and Tate – knowledge asset road maps- proceedings of the second international conference on practical aspects of knowledge management(PAKM 1998) basel-switzerland.

المتاحة لدى أي منظمة، بما يضمن توافر هذه المعارف و المعلومات لأولئك الذين يحتاجون إليها و بالصيغة التي تسهل من استخدامها و الاستفادة منها، و مع ضخامة الاستثمارات يكون من الأهمية بمكان التوصل إلى صيغة مقبولة و أسس متعارف عليها لإدارة هذه المعارف.

- **بحوث و تحليل الأعمال:** هناك مخاوف متزايدة لدى الكثيرين من أنه على الرغم من التدفق السريع للمعلومات المتاحة، إلا أن هذه المعلومات معروضة بصيغة غير ذات فائدة بالنسبة لهم، أو لا تصلح للاستخدام و بالتالي برز اتجاه لدى شتى المنظمات للجوء إلى الخبرات الذين لديهم القدرة على تفسير هذه المعلومات و إثراء قيمتها.

3- مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تقديم الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة و يمكن التركيز فيها على¹:

أ- مرحلة المبادرة: تتضمن

- بناء البنية التحتية،
- بناء العلاقات الإنسانية،
- نظم المكافآت،
- إدارة الثقافة التنظيمية،
- تكنولوجيا الاتصالات.

ب- مرحلة النشر: و يكون فيها التركيز على

- تبرير الأفكار،
- وضع إجراءات و سياسات التبرير،
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة و تحليل الأفكار لتبريرها،
- مراقبة المعرفة و أدوات التحكيم،
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها و تحكيمها.

ج- مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على

- التكامل و التمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق،
- هيكل المعرفة و رسم خريطتها،
- استخدام محركات البحث و استراتيجياتها،
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الاداء،
- الحصول على المعرفة الممولة و المتكاملة.

د- مرحلة التكامل الخارجي: و يكون فيها التركيز على

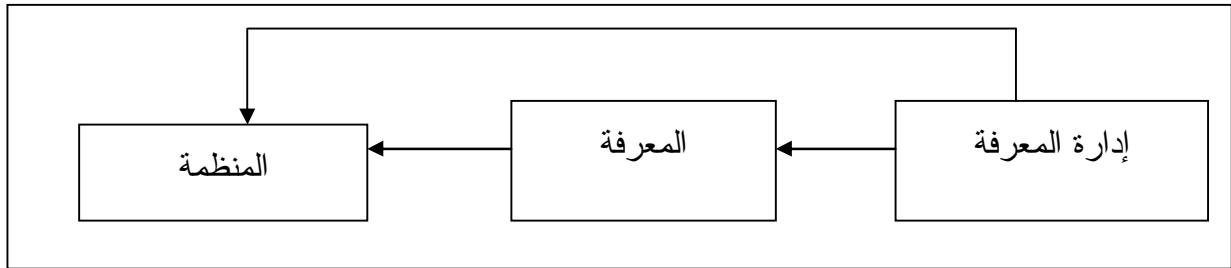
¹. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005، ص 25-37.

- كفاءة إدارة المعرفة،
- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي،
- إدارة التعاون،
- المؤتمرات عن بعد و المؤتمرات الفيديوية،
- البريد الالكتروني،
- نظم المشاركة بالمعرفة،
- موضوعات التوحيد،
- الحصول على معرفة أساسية و شبكية.

المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات و مستقبلها.

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر و بشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد و العمليات و المنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة، و من الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما: الأولى تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير و توليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمة في المستويات الأربعة السابقة الذكر، الثانية تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة السابقة الذكر، و الشكل التالي يبين هاتين الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المنظمة:

الشكل رقم 01: أثر ادارة المعرفة على المنظمة



المرجع: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان 2009، ص275.

1- أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم البعض و كذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، و يسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا.

و الثانية تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.

و عموما فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا و هذه الأمور هي:

- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم و زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.
- زيادة الربح و العوائد.

2- أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق و الإنتاج و المحاسبة و الهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- فعالية العمليات: حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و موائمة لأعمالها، لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، و هذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط و جعل هذه الخطط أكثر استقرارا، و بالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.
- كفاءة العمليات: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر و كفاءة من خلال :

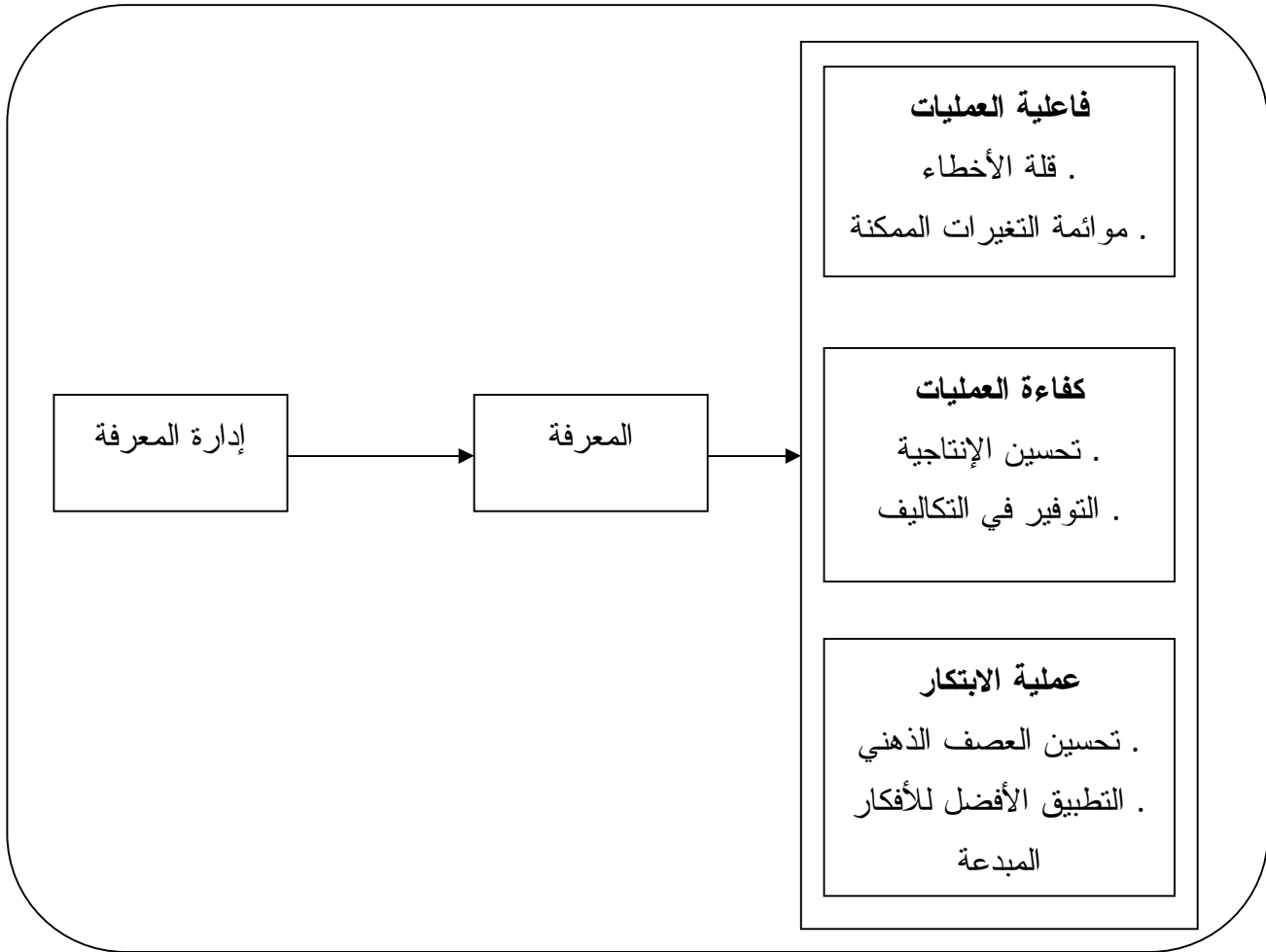
أ. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح اكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

ب. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.

ت. تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

- الابتكار في العمليات: بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، و قد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming و بالتالي مساندة عملية الابتكار.
- والشكل التالي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة:

الشكل رقم 02: آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المرجع: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 280.

3- أثر إدارة المعرفة على المنتجات (المخرجات):

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة، و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:

- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، كما تنتفع المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.
- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: و ذلك من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستثمارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما و أن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية.

4- اثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي:

تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير على الأداء المنظمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين:

- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد و الأرباح، و إن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ و مباشرة حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.
- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المنظمة و إستراتيجيتها أو مع العوائد و التكاليف، و مثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

المحور الثالث: إدارة المعرفة و علاقتها برفع الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و لاسيما طويلة الأجل منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو و التكيف باستخدام الموارد المادية و البشرية بالكفاءة و الفعالية العاليتين، و في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

1- مفهوم الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال:

ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء و تقييمه و تناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن هذا التقييم لا يركز على نمو الموجودات و لا الابتكار و لا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد أو الآنية¹.

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية و قياس الموجودات

¹ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 327

الملموسة و غير الملموسة، و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية و النظم¹.

2- دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد:

يتمثل ذلك في النقاط التالية²:

أ- إن توليد المعرفة الجديدة و المفيدة و تخزينها و توزيعها و تطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما إن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة و التشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين و تفاعلهم و وجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق و التناغم فيما بينها، و هذا يؤدي الى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل التكاليف الهدر و الإنتاج المعيب و مردودات

المبيعات و تكاليف سوء التعامل مع التقنيات و وسائل العمل

- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة و أخرى مبتكرة و سريعة للبيع.

ب- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات و إن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات و طرق أكثر فعالية.

ت- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع و الابتكار و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.

3- المعرفة و معايير الأداء المتميز:

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة و غير الملموسة و تعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على راس المال البشري و المالي و هامش الربح و دوران الأسهم و غيرها، و أهم هذه الموجودات نذكر³:

- **العاملون هم أعظم الموجودات:** إذ بدونهم لا أفكار و لا ابتكار فان الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب فمّن تتوافر فيهم المواهب و القدرات و المهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، و أن تحافظ على هؤلاء المتميزين و تديم عملية التدريب و التحفيز و إثارة الدافعية لديهم و أن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم و هذه مهمة قيادتها المعرفية.

- **الزبائن:** إذ بدونهم لا وجود للأعمال كما يقول "بيتر دركر" ، لذلك فان على المنظمة أن تبني معرفتها على الزبائن و تؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ و كيف؟ و ماهي توقعاته و حاجاته و كيف يمكن مقابلتها؟ و كيف يمكن للشركة كسبهم و المحافظة على ولائهم و رضاهم و الذهاب أبعد من ذلك إلى إبهاجهم و التعهد بالبقاء معهم.

¹. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص327

². سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص73.

³. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص336.

- **الثقافة:** تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية و هي من الموجودات غير الملموسة و تشمل طريقة عمل الأعمال من حيث:
 - 1- طريقة معاملة العاملين و تشجيعهم و تدريبهم و المحافظة عليهم.
 - 2- طريقة معاملة الزبائن و معرفة حاجاتهم و الحرص على تلبيةها و إرضاءهم.
 - 3- طريقة معاملة شركاء الأعمال و ضرورات التعاون معهم.
- **العلامة التجارية:** تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري و الرموز و الإشارات و التصميم، إن محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.
- **العمليات:** تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل العديد من العمليات و الأنشطة، و الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة و العمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية بأكملها مما يؤسس الكفاءة التنظيمية و يمكن المنظمة من الحصول على الأداء المتميز.
- **أولوية التكنولوجيا و الابتكار:** تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع و حقوق الطبع و العلامات التجارية و كلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج و بعضها في العمليات، و عندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات و علامات تجارية و تصاميم تجارية يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.
- **الابتكار:** أكد "دركر" على أن الابتكار أداة خاصة للريادة و وسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ذلك أن المعرفة و الابتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر الابتكار و الابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

و أن هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة و تجديد في مختلف المهارات و أوجه النشاط اللازمة لتوريدهما.

الخاتمة:

تعتبر المعرفة (التكنولوجيا أحد أهم عناصرها) أحد أهم سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين
knowledge-based economy (الاقتصاد المبني على المعرفة).

وعنصرا أساسيا في تنمية استدامة الإنتاج والخدمات ويظهر ذلك في:

أ- زيادة نسبة الصادرات المعرفية العالمية لحماية الملكية الفكرية WIPO وإلى عقد إتفاقية TRIPS (اتفاقية الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة).

ب- والتغير في حسابات الأصول الثابتة والأصول غير المادية للشركات لصالح الأصول المعرفية (intangible assets) والتي ازدادت قيمتها بشكل كبير.

ج- توجه في الاقتصاد من إنتاج السلع والخدمات المبنية على المادة، ووحدتها الذرة (ATOM) إلى السلع والخدمات المبنية على المعرفة ووحدتها (BIT)

د- تغير في عمليات الإنتاج والتسويق ، إذ أن السلعة المعرفية تنتج مرة واحد وتباع ملايين المرات، بعكس المادية التي يجب أن تنتج كل مرة مما جعل أرباح الدول التي تنتج المعرفة أرباحا خيالية¹.

¹ محمد مريالي -التطور التكنولوجي الاستدامة الصناعية في ظل منافسة عالمية واقتصادية- شركة البرمجيات الأمريكية- ص 01 .

ومحمد مريات- "التكنولوجيا الحديثة"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع لنقابة خبراء المحاسبة المجازين، بيروت، 14-16 أيلول/ سبتمبر 1999

و مع التوجه نحو العولمة، والاندماج الاقتصادي في إنتاج التكنولوجيا واحتكارها ، والتغير في تنظيم التجارة عن طريق منظمة التجارة العالمية OMC، وعن طريق حماية الملكية و اتفاقية TRIPS الخاصة بالتجارة المتعلقة بحقوق الملكية، تطرح اليوم بحدة مسألة تسيير الموارد التكنولوجية الوطنية بما فيها تسيير الكفاءات المبدعة واستغلال نتائج البحث والتطوير للاندماج في اقتصاد المعرفة

قائمة المراجع حسب ورودها في المضمون:

1. الزعبي حسن و آخرون -نظم المعلومات الإدارية-وزارة التربية-عمان 2007 .
2. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
3. باسردة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة، دائرة على الأداء، رسالة دكتوراه، دمشق 2006
4. مطيران المطيران، موقع إدارة الموارد البشرية العربية، شبكة المرجة لخدمات الانترنت، 2004
5. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
6. Macintosh, Filby, Kingston and Tate – knowledge asset road maps-proceedings of the second international conference on practical aspects of knowledge management(PAKM 1998) basel-switzerland.
7. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.
8. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

9. محمد مريالي -التطور التكنولوجي الاستدامة الصناعية في ظل منافسة عالمية واقتصادية- شركة البرمجيات الأمريكية .

10. محمد مريات- "التكنولوجيا الحديثة،- ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع لنقابة خبراء المحاسبة المجازين، بيروت، 14-16 أيلول/ سبتمبر 1999