

الاسبوع الاول

نشأة وتطور ادارة المعرفة

اولاً : نبذة تاريخية عن المعرفة

بدأت المعرفة مع خلق الانسان على الارض، فقد اهتم الانسان وعلى مدى كل المراحل ان يجد الاجابة عن تساؤلاته حول ما يحيط به من مكونات الكون على اختلاف اشكالها وتنوعها، وذلك بهدف معرفتها للوصول الى نتائج محددة حولها، فمثلاً عرف الانسان النار عندما كان يضرب حجراً بحجر وهكذا تعلم أن النار تنتج بالاحتكاك وعمل على الاستفادة من هذه النتائج في الحفاظ على بقائه وسلامته، وقد احتفظ طوال كل هذه المراحل وعبر جميع المحاولات المعرفية بحقيقة انه الكائن العقلاني الوحيد في هذا الكون.

فبدأ يستثمر طاقاته العقلية في فهم ظواهر الطبيعة وتعامله معها بصورة ساعدته فيما بعد للارتقاء بمستوى معرفته، فالحضارات الانسانية خير دليل على البدايات الاولى لتطور المعرفة، فحضارة وادي الرافدين عرفت الكتابة المسمارية التي وجدت مدونة على اللوائح ورقم الطين وكانت الحياة الاجتماعية مستقرة والنظم السياسية والاخلاقية والقانونية قد سجلت في شريعة حمورابي، كما عرفت استعمال المعادن والنفط والزراعة والملاحة والفلك. وعرفت بلاد وادي النيل الفلسفة الدينية ومبادئ التوحيد والبعث وفنون الكيمياء والطب والهندسة ودونت ذلك بالكتابة الهيروغليفية، وكذلك حضارات الهند والصين واليونان، ان كل هذه الحضارات تعطينا صورة واضحة عن المعرفة وانجازاتها وكيف اثرت فيها وجعلتها خالدة حتى يومنا هذا فننهل من علمها وثقافتها. وكان لارسطو راي في المعرفة فقال : " ان كل معرفة في نظرنا شيء حسن جليل، ومع ذلك فنحن نؤثر معرفة على اخرى، اما لدقتها .. واما لأنها تبحث عما هو اشرف واكرم " فقد فضل ارسطو المعارف واحدة على الاخرى تبعاً لأهميتها .

وعند ظهور الاسلام فأن أول ما أكدته الحث على المعرفة فقال عز من قائل "اقرا باسم

ربك الذي خلق * خلق الانسان من علق * اقرأ وربك الاكرم الذي علم بالقلم * علم الانسان ما

لم يعلم" (سورة العلق ، الايات (1-5)). اذ كانت هذه اول سورة نزلت على صدر رسولنا الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم). كما ورد في محكم كتابه المجيد "وقل رب زدني علماً" (سورة طه ، الاية ، 114) وقال تعالى "وعلم آدم الاسماء كلها" (سورة البقرة ، الاية ، 31) . وذكر في القرآن الكريم التباين في مستوى المعرفة فقال عز وجل "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (سورة الزمر، الاية ،9). وورد في الاحاديث الشريفة للرسول الاعظم محمد(صلى الله عليه وسلم) قال (اطلب العلم من المهد إلى اللحد) وقال ايضاً (اطلب العلم ولو كان في الصين) كما قال المصطفى (صلى الله عليه وسلم) (من سلك طريقاً إلى العلم سهل الله طريقه إلى الجنة). فالعلم والمعرفة ضرورة حتمية عدها الله تعالى ورسوله محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلماء الاسلام اساساً للحياة لما لها من فضائل عظيمة ، ولمع علماء الاسلام بالذات في نشر المعرفة في بلدانهم ونقلها للعالم فكان لهم دور كبير في ذلك وخير مثال على ذلك: ابن خلدون والغزالي وابن ماجة والفارابي وغيرهم كثير، اذ يرى ابن خلدون أن تاريخ المعرفة جزء اساسي من تاريخ المجتمع البشري وانه لا ينفصل عن المعرفة نفسها، والتحليل النقدي لابن خلدون لحركة المعرفة في أي ميدان من ميادينها هو فلسفة ذلك الميدان المعرفي، ولا يكون التحليل ذا معنى دون النظر في المسيرة التاريخية للمعرفة ، وللغزالي ابحاث في المعرفة من خلال الادراك الحسي معتمداً على الرؤية والتي بواسطتها يدرك الانسان ومن ثم يكتسب المعرفة، يؤكد ابن ماجة على الحس والادراك الحسي فهما الاساس للدخول في المعرفة، فأهم ما يميز نظرية ابن ماجة حول المعرفة انها نظرية في الصور الروحانية، و عد المعرفة موهبة عند الانسان ، كما يرى الفارابي ضرورة الاعتماد على اهمية التجربة الحسية في عملية

المعرفة فيقول " ان المعارف تحصل في النفس بطريقة الحس "ويذكر ايضاً ان من فقد حساً ما، فقد علماً ما" . ويلاحظ النقاء الفارابي والغزالي وابن ماجة في رأي واحد باعتماد المعرفة على الحس والادراك الحسي، وبذلك جعلوا احساس الانسان اهم مصدر من مصادر المعرفة والبحث في مجالاتها المختلفة، وركزوا على الجانب الفلسفي للمعرفة، وهكذا فقد نتج عن الحضارات القديمة والبحث المتواصل من العلماء والمفكرين تراكم للمعرفة واصبح لها اطار محدد ثم طورت ونقلت في عهود لاحقة عن طريق وسائل مختلفة. مثال ذلك انتشار المكتبات في عهد الخليفة المأمون، وظهور المدارس وزيادة طلاب العلم والمعرفة في جميع انحاء العالم.

وفي نهاية العقد الخامس وبداية العقد السادس من القرن العشرين ظهرت المدرسة المعرفية التي كانت نتيجة جهود فكرية قيمة، وابرز روادها اوسكود (Osgood) وتتنبوم (Tannenbaum) وابليسون (Ablelson) و فستنكر (Festinger) وروزنبرك (Rosenberg)، واتسمت المدرسة المعرفية بخصائص :

1. تأثرت واستفادت من الثورة المعرفية وعدت ان لكل شخص اسلوباً معرفياً يفضل في تنظيم ما يراه وما يدركه من حوله وكيفية معالجته.
2. عدت عملية التفكير عملية معرفية - سلوكية تعتمد الاولى على التحليل الداخلي للانسان الذي يعتمد على الاحساس والدوافع، وتهتم الثانية بالسلوك الناتج عن التفكير والمعرفة .
3. حققت التواءم والشمول فيما يتعلق الجانب الفكري المعرفي والاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، تأكيداً على اكتشاف وتشخيص نوع وقوة حركة محيط المنظمة الداخلي والخارجي، والنظر إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

ولولا هذا لما استطاع الانسان المعاصر ان يجد نفسه في كل ما هو فيه من معارف، فالمعرفة الانسانية تراكمية، والانجاز البشري تراكمي، فقد اصبح من البديهي بأننا نعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة الذي تكون فيه السيادة لصناع المعرفة (Knowledge workers) الذين يشكلون مصدر الثروة العقلية لدى المنظمات ، كما وجعلت المعرفة العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) والمفتاح الرئيس لنجاح منظمات الاعمال في القرن الحالي ، وازداد دور المعرفة مع الثورة التكنولوجية وافرازاتها واتساع مجالات الاتصالات والمعلومات حتى اصبح العالم قرية صغيرة تتداول المعرفة بسرعة هائلة.

ثانيا/ تطور المعرفة

ظهرت المعرفة العلمية لدى الأوروبيين نتيجة استفادتهم من المنهج التجريبي واستخدامهم أساليب فكرية حديثة تختلف عن الأسلوب المتبع في السابق الذي يسوده الطابع الفلسفي غير التجريبي ،وقد تبنا أفكار جديدة تبلورت في تنوع المدارس الفكرية .تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية ومدرسة النظم ومدرسة اتخاذ القرارات وغيرها ومن هذه المدارس.

1-المدرسة التقليدية

ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فر يدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس

فبيبر) رائد نظرية البيروقراطية. ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود ولإسهامات للرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية.

2-نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فر يدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن - تايلور - بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة.

3-نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي، (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة

أمنية ،أنشطة محاسبية ،أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط ، التنظيم ،التوجيه، الرقابة، التنسيق)

4-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين .

5-المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات .

6-المدرسة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

7-المدرسة الحديثة:

وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية التي نادي رائدها (w.ouchi والإدارة) إلى تنوع القرارات الجماعية وثقافة المشاركة ونظرية الإدارة الموقفية أو الظرفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف، و ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية ، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم ، ومدخل الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة والهندرة

تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي ((Business Reengineering)) وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد 1992 م ، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية و دعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و

الإجراءات و الإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

الاسبوع الثاني

مفاهيم اساسية للمعرفة

اولا/ مفهوم المعرفة

قد يتداخل معنى المعرفة مع معنى العلم فيكون مرادفاً له، من حيث أن كلا منهما يعني :إدراك صور الأشياء أو صفاتها أو علاماتها أو إدراك المعاني المجردة سواء أكان لها وجود خارج الذهن أم لم يكن، يقال: عَلِمَ الشيء بمعنى عرفه. وقد عرّف بعض العلماء العلم على أنه معنى من معاني المعرفة، و يستعمل المتكلمون في تعريف العلم كلمة المعرفة. معرفة المعلوم على ما هو به (ويمكن التفريق بينهما بأن المعرفة إدراك الجزئي، والعلم إدراك الكلي، ولا يخفى أن جميع أنواع المعرفة ليست على مستوى واحد،فهي تختلف باختلاف ما تتميز به من دقة ومن أساليب للتفكير وقواعد المنهج المتبع للوصول إليها،وهو ما يعني بوضوح،أنه ليست كل معرفة تكون بالضرورة علمية،فالمعرفة العلمية تختلف عن المعرفة العادية في أنها بلغت درجة عالية من الصدق والثبات،وأمكن التحقق منها والتدليل عليها والمعرفة العادية هي علم،أما المعرفة العلمية هي التي يتم تحقيقها بالبحث والتمحيص،ويعتبر * العلم * معرفة مصنفة تنسق في نظام فكري (system of thought)له مفاهيمه ومقاييسه الخاصة من مبادئ وقوانين ونظريات.ويحلل * ليهر * K.LHRER كلمة يعرف * KNOW * في اللغة الإنجليزية ، حيث يوضح معاني هذه الكلمة فيما يتصل بها على النحو الآتي : امتلاك صورة خاصة معينة من القدرة على عمل شيء ما . المعرفة باللقاء والاطلاع أو الاتصال المباشر .ويبدو من تشابه المعاني لكلمة * معرفة * بين اللغة العربية واللغة الإنجليزية إنها تدور في مجملها حول الإدراك والفهم .صحتها بحكم واع ، معرفة الحس السليم .تعني كلمة*معرفة Knowledge*

،الإحاطة بالشيء،أي العلم به،والمعرفة هي أشمل وأوسع من العلم،ذلك أن المعرفة تشمل كل الرصيد الواسع والهائل من المعارف والعلوم والمعلومات التي استطاع الإنسان -باعتباره كائن ومخلوق يفكر ويتمتع بالعقل-أن يجمعه عبر مراحل التاريخ الإنساني الطويل بحواسه وفكره وعقله يتضح مما سبق أن المعرفة أوسع و أشمل من العلم،فالأخير يقوم على الدراسة وتحليل الظواهر،فهو ذلك الفرع من الدراسة الذي يلتزم بكيان مترابط من الحقائق الثابتة المصنفة، التي تحكمها قوانين عامة،تحتوي على طرق ومناهج ثابتة متفق نطاق.(Skyrme(1997 وعليه فإن الهدف الرئيسي للعلم هو التعبير عن العلاقات القائمة بين الظواهر التي يدرسها الإنسان من أجل التعرف على جوهرها وطبيعتها، يعتبر * اقتصاد المعرفة * فرعاً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية ، ظهر في الآونة الأخيرة ، ويقوم على فهم جديد أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع(حواس محمود (وعلى نحو قريب طرح * فوكز * مفهوم المعرفة * EPISTEME * باعتبارها أيضاً شبكة مفهومية تتضمن كل الأنماط المعرفية في حقبة زمنية معينة .وعليه تشمل المعرفة مجموع المعارف الروحية ، الوثنية ، الاقتصادية السياسية ، الثقافية والعلمية في الوقت نفسه ، لذا توجد أنواع مختلفة من المعارف فإذا كان إدراجها ضمن فئات معينة قد شابه نوعاً من الاختلاف بين المفكرين إلا أن هذا الاختلاف يعود بالدرجة الأولى إلى المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها صاحبها لذا اختلفت الدراسات والبحوث حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لان لكل منهما نظرة إلى المعرفة وذلك بحسب ميوله واتجاهاته وحسب طبيعة حاجته لتخصصه أو طبيعة عمله.ولكن هنالك من وصف مفهوم المعرفة على أنها تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات والخبرات المتراكمة والأفكار أو هي مجمل البنى والمعطيات الفكرية التي يحملها الإنسان والمجتمع في سياق تاريخي محدد وتسهم في توجيه السلوك البشري في جميع مجالات النشاط الإنساني فالمعرفة هي حصيلة التفاعل بين المعلومات النظرية والخبرة العملية فالثورة العلمية المعرفية التقنية ، لأن هنالك من عرفها على أنها فردية تتعلق بمهارات الفرد وآخرون عرفوها على أساس طريقة توفرها وما يتعلق بها من أبداع ومنهم من عبر عنها أنها في عقول الأفراد ولاكتها تحتاج الى

أدارة ومنهم من قال أنها ما يبقى في رأس الفرد وتبدأ في البيانات والمعلومات ومنهم من قال إنها ناتج التعلم ومنهم من حصرها بنوعين لكن المعرفة العلمية انفصلت عن المعرفة الفلسفية فنشأت العلوم الوضعية أو الدقيقة أو التجريبية أو الطبيعية أو المادية ثم تلتها العلوم التقنية والتكنولوجيا الحديثة فالعلوم الإنسانية والاجتماعية قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة العلمية بتقسيم المفهوم إلى كلمتين أساسيتين هما المكونتين لهذا المفهوم كونهما يشكلان هذا المفهوم ويلتقيان معه في نطاق محدد ، وهما :

أ - المعرفة : وتتحدد على أنها * مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والأحكام والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به * . كما أن هنالك أشكالاً مختلفة للمعرفة هي كالآتي

المعرفة العقلية ، التجريبية ، التنظيرية ، الوضعية و المدركية ، الرمزية و المناسبة ، الجماعية الفردية

ب- العلم فيمكن تعريفه على أنه هو * منهج يسعى للوصول إلى مجموعة مترابطة من الحقائق الثابتة المصنفة والقوانين العامة التي تقوم وظائفها على ثلاثة جوانب:

- 1- اكتشاف المعرفة العلمية أي البحث العلمي وخدماته وما يتصل به
 - 2- نقل المعرفة العلمية أي التعليم العلمي بمختلف أشكاله ، ونقل التقنية أفقياً وعمودياً
 - 3- نشر المعرفة العلمية أي تعميم المعرفة العلمية عن طريق التعليم ، التثقيف والتدريب ، ونشر الوعي العلمي والمعرفي لنصل في الأخير إلى تحديد مفهوم المعرفة العلمية :
- كونها تعتبر فرعاً ناجحاً من فروع المعرفة ، وهي مشروطة وفق ما تقدم بالمبادرة الذاتية ومحكومة بالقوانين الفيزيائية الطبيعية والقيم الأخلاقية على حد سواء و ذلك إن التطبيق غير ضروري ما هو إلى دفع الفوضى حتى الذروة ، كما أن المعرفة في عمقها قيمة فبينما يهبنا الكون الحياة نمنح القيمة بدورنا للكون ونجسد ذلك المنح بممارسة المعرفة العلمية واختلفت الدراسات والبحوث حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لان لكل

منهما نظرة إلى المعرفة وذلك بحسب ميوله واتجاهاته وحسب طبيعة حاجته لتخصصه أو طبيعة عمله . وبعد مراجعة الباحث لأدبيات الموضوع وجد ان هناك اتجاهات ومفاهيم متعددة تناول الباحثون مفهوم المعرفة وسوف نقوم بعرض تلك المفاهيم:

المعرفة:

وهي إما بيانات أو معلومات تمت معالجتها وتنظيمها بحيث تعكس لمستقبلها الفهم, الخبرات, والعلم المتراكم لتلبية حاجة الساعي عنها لحل مشكلة ما أو لعمل نشاط معين. إن استطاعت الشركات بشكل جيد تقدير معرفتها وإدارتها بشكل جيد فستتميز عن الكثير من الشركات في مجالها. أوهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم فنحن نتلقى المعلومات و نمزجها بما تدركه حواسنا و نقارنها بما تخزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة ثم نطبق على هذا المزيج ما بحوزتنا من أساليب الحكم في الأشياء وصولاً إلى النتائج و القرارات أو استخلاصاً لمفاهيم جديدة

1994 (Nanoka)

عرفها على أنها *الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال*. وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب, حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها. وهذا هو حال المعرفة في مؤسساتنا التعليمية والخدمية والإنتاجية، فليس كل من يكون قادراً على الأداء, وإن كان متميزاً, يكون قادراً على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة التي يعمل فيها.

(Advinsson,1997)

ادفنسون

تعريف

أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة علنا اتخاذ الفعل أو العمل.

(تعريف فلمنج Fleming)

(فله نظرة خاصة حيث يعتبر المعرفة من مزج أو العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. فهو يرى أن : مجموعة البيانات لا تشكل معلومات ,ومجموعة المعلومات لا تشكل المعرفة, ومجموعة المعرفة ليست حكمة, ومجموعة الحكمة ليست حقيقة. تعريف برودبنت (Broadbent, 1998) :

المعرفة :أنها أصول أساسية في إدارة الأعمال ولغرض تنفيذ إدارتها لابد من فهم عملية تدفق المعلومات في المؤسسة وتطبيق ممارسات التعليم التنظيمي الذي يشكل النواحي الأساسية الواضحة في قاعدة المعرفة لتلك المؤسسة Broadbent, 1998.

(ياسين ,سعد غالب 2002:24)

المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، وفق هذا المفهوم للمعرفة أن ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة،

(المعرفة أنها ليست المعلومات بل هي أعلى شأن من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة) (الصباغ 2004، 41). ويتفق معه (Branch 2004)، إذ يعتقد أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية والتحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف المنظمة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى (Branch 2004، 160-169).

2004, 160-169

تعريف (باجات 2002, 148),

المعرفة يتم ابتداعها أو إعادة بناءها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين

الاسبوع الثالث/ اهمية المعرفة وخصائصها

اولا/ اهمية المعرفة

أن أهمية المعرفة على حسب رأي أغلب المتخصصين والمعنيين يمكن أن تتحدد بالآتي:
أ- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد. ففي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر إلى تطور التكنولوجيا إلى أنه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد، ولم يكن هناك أي انتباه إلى الدور الذي تؤديه المعرفة في كل ذلك. ولكن أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد بان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية (Beijerse, 1999:95).

ب- تشجع المعرفة من حيث كونها أداة استراتيجية، على خلق ثقافة شاملة متحسنة للمعرفة (Knowledge-Sensitive) في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية، مثلاً توسيع إمكانية التوثيق الداخلي للمنظمة من خلال شبكة حاسوب داخلية أو

تحديد مستوى مهارات اللغة الإنكليزية للعاملين فيها (Probst,1998:20).

ج- تمثل المعرفة أساساً لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال شروعاتها بعمليات إدارة معرفة ملائمة. فالمنظمات التي تستطيع رفع مستوى تكنولوجيتها في استثمار البيانات سوف تدرك تلك الفوائد ذات العلاقة بخلق الميزة التنافسية لنفسها.

وشدد (Nonaka & Takeaochia) على ذلك في مقولتهما "عندما يكون الشيء الوحيد الأكبر هو غير مؤكد في الاقتصاد، فإن المصدر المضمون في استمرار الميزة التنافسية هو المعرفة (

ثانيا/ خصائص المعرفة

لقد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي :

أ- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.

ب- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

ج- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.

د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع. واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.

هـ الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

الاسبوع الرابع/ نظريات المعرفة

بلورت الدراسات المتعلقة بالمعرفة تغييراً حقيقياً في نظرية المعرفة بشأن العلاقة بين الفكر والعمل من جهة، وبين التفكير الفردي والتنظيمي من جهة أخرى، لذا ستركز هذه الفقرة على بعض النظريات التي تفسر المعرفة. فيرى (Bartol & Martin, 1998: 392-399) ان نظريات المعرفة هي تلك النظريات التي تحاول تحديد مدى استعمال المنظمة لتلك الافكار، فيما اذا تقرر ان تسلك أو لاتسلك طريق التأكد. وهذه النظريات المعرفية يطلق عليها في بعض الاحيان بنظريات العملية (Process Theories). وتتضمن ثلاث نظريات معرفية رئيسية هي نظرية التوقع (Expectancy Theory)، نظرية المساواة (Equity Theory)، ونظرية وضع الهدف (Goal-Setting Theory). واذاف لها (Newstrom & Davis, 1997:156) نظرية التسبب (Attribution Theory) كاحدى النظريات المعرفية التي تقدم اسهاماً مثيراً للاهتمام في الاندفاع نحو التراكم المعرفي.

وتماثلت هذه النظريات مع نظريات (Schroder et al, 1967) التي ركزت على رد فعل نظام معالجة المعلومات الفردي للتغير في بيئة القرار المعقدة والتغيرات التطبيقية في تحليل المعلومات، والتعقيد المعرفي (Mckenna, 2000: 16)، ومع نظريات الشخصية (Presonalty Theories) لـ (Champoux, 2000:84) التي تقدم منظور مميز لكيفية تطور الشخصية المعرفية، وتصف نظريات المعرفة تلك، الافراد بوصفهم يطورون انماط تفكيرهم بتزايد خبراتهم، وانماط التفكير هذه تؤثر في كيفية تفسيرهم لاحداث الحياة، إذ يتحرك الافراد عبر سلسلة مراحل تطويرية معرفية.

اشار (McElroy, 2000:35) إلى نظرية التكيف المعقدة (Complex Adaptive Theory) التي تؤكد ان المنظمات تنظم نفسها، وبشكل مستمر تحاول التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل منفرد أو جماعي على افتراض انها تقوم بتعديل معرفتها، بما يؤدي إلى التغير في السلوك، وتعد نظم دائمية لخلق المعرفة.

ونبه (Bruin,2000:2) إلى نظرية تحول المعرفة (Knowledge Conversion Theory) كونها تفترض التركيز على انواع المعرفة واشكالها، ونقلها، وتتأثر هذه الانواع والاشكال بالاستعمال المكثف لتكنولوجيا الاتصال في المنظمة اعتمادا على الوسط المستخدم لنقل المعرفة. وفي نفس الاطار برهن (Nonaka & Takeuchi:1995) في نظريتهما لخلق المعرفة (Theory of Knowledge Creating) بأن المنظمات المبدعة هي الوحيدة التي يمكنها ان تحول وتوسع معرفة الافراد من خلال خلق لولب التفاعل (Spiral of Interaction) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (Johnson & Scholes, 1999:177).

وقدم (Blackler et al, 1993:864) نظرية حديثة للمعرفة سميت بنظرية النشاط (Activity Theory)، والتي تتباين و تختلف عن الافتراضات المعرفية العقلانية والتقليدية حول الادارة والمنظمة. إذ تسمح هذه النظرية باعادة تفسير مفاهيم الفردية والتصرفات أوالافعال والمهارات ضمن نظرية اوسع للمعرفة التنظيمية. وتم تعديل هذه النظرية من قبل عمل معاصر لـ (Engestrom, 1992) مكن (Blackler et al, 1993) من تقديم نظرية للمنظمات على انها انظمة نشاط تحدد من طبيعة المعرفة واتجاه فعلها، والاكثر أهمية ربما ستكون عند تطبيق هذه القضايا على المعرفة والعمل المعرفي التي تشجع انتقال التركيز من إدارة الخبراء إلى إدارة

الخبرة. وبذلك تكون هناك فرصاً كبيرة للأفراد والجماعات في التعلم والتطوير الذي توفره هذه العملية.

الاسبوع الخامس / مداخل المعرفة

يوجد مدخلان لدراسة المعرفة وتحليلها هما :

أ- المدخل المعلوماتي

وتعود جذوره إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية ولاسيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة (Expert System) والشبكات العصبية (Neural Network) وتقنيات المنطق المضبب (Fuzzy Logic) ، وأنظمة دعم القرار (Decision Support System)، وأنظمة دعم الرؤساء التنفيذيين (Executive Support System). ويعد المدخل المعلوماتي إن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعاني المتوازية. والمنطق المضبب هي الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة، بما في ذلك أنشطة إدارة المعرفة ووظائفها في المنظمات الحديثة.

ب- المدخل السلوكي

يركز هذا المدخل على ان دراسة المعرفة وتحليلها يعتمد على تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها، ومثال ذلك فرق العمل Team (Work)، وفرق العمل الافتراضية (Virtual Team Work)، والتي يتم تجميعها من داخل المنظمة أو خارجها بصفة وقتية أو دائمية من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغيرات استراتيجية حاسمة. والعمل السلوكي لا يكفي في الوقت الراهن بسبب شدة المنافسة، وكثافة الإبداعات المتلاحقة، فضلاً وهذا بالنتيجة ما يفرض ضرورة المدخل المعلوماتي الذي أسهم بفضل تقنياته المستخدمة في إلغاء الكثير من الروتين وتيسير عمليات

اتخاذ القرارات بأقل الكلف والجهود، وأضاف لما تقدم "وان كان ثمة شيء يذكر فان ذلك يعد من أبرز الجوانب السلوكية التي أثرت فيها تقنيات المعلومات فالمدبرون بحكم هذه التقنيات قد تحرروا من بعض الإجراءات الروتينية الورقية والسلسلة الإدارية، وصار بإمكانهم تسلم مسؤوليات أكثر تقع في ممارسة أو استخدام التقنيات المعلوماتية". وعلى أساس ما تقدم، يظهر إن التفاعل بين المدخلين أمر في غاية الضرورة لأنه يحقق التكاملية.

الاسبوع السادس

انواع ومصادر المعرفة

اولا/ مصادر المعرفة

1. المعرفة الداخلية في المنظمة وتتمثل بكيفية استخدام العاملين للعلاقات الشخصية او الاعتماد على الحاسوب في الحصول على المعرفة وكيفية صنع الادارة لقراراتها.
2. المعرفة بالبيئة الخارجية وكل ما يتضمنها من فرص وتهديدات واحتمالات وقوعها. ومن هنا نفهم بأن للمعرفة مصدرين اساسين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وقد حددت مجموعة من الباحثين المصادر الداخلية للمعرفة بـ [التعليم بالعمل - الخبرة - المهارة - الحدا - الحوار - التفكير]، كما حددت مجموعة اخرى من الباحثين المصادر الخارجية للمعرفة بـ [المنافسون - الزبائن - السوق - التقنية - الابتكار - شبكات المعلومات]

ثانيا/ انواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة , و لكن أهمها هو الذي يصنف المعرفة إلى نوعين أساسيين :

أ/ المعرفة الضمنية :

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين .

ب/ المعرفة الظاهرية

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءان و الكتب .

- و لقد ميز Polanyi بين نوعين المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"

وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

و المعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

١. المعلومات

٢. البيانات

٣. القدرات

٤. الاتجاهات

1- البيانات :

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة .وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

2-المعلومات : المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة

المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد .فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش .فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لامكانية استخدامها لاتخاذ قرار .ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

3-القدرات :

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها

لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها .وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات .إذا إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4-الاتجاهات :

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات .أنة في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف .لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع .

الاسبوع السابع

ادارة المعرفة/نشأة وتطور مفهوم ادارة المعرفة

اولا/ النشأة والتطور

ان إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986 ،ولا يفوت الراسد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد وُلِدَ مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو بإطراد مع نموه وازدهاره .لكننا نجد أن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية والأنشطة المعرفية وحل المشكلات ولكن الطرح كان نظريا آنذاك ، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها الذي لم يعرف إلا مؤخرا بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة .وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة " Knowledge management " هو "Marchand Don" "في بداية الثمانينات على أنها «المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات» وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تتبأ "Drucker Peter" بأن «العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء «أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي، أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فإننا نجدها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة "Packard Hewlett -HP" الأميركية عام 1985 ،وتحديدا في برنامجها لإدارة " Managing knowledge for the computer dealer" للتاجر الحاسوبية

للقناة المعرفة channel". ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محدودة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال، ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي وبقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينات أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة "Skandia" للتأمين، ومختبرات "بكرمان"، ومصرف "أمبريال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيماويات وغيره من المنظمات السبابة إلى هذا المضمار وينوه صلاح الدين الكبيسي إلى أن الصناعة قد كانت هي المهد في تطوير إدارة المعرفة وليست الأكاديميات ولا حتى المنظمات المعرفية ذاتها مما سبق، يتضح لنا أن إدارة المعرفة ليست وليدة عصرنا الحالي إنما لها جذور تمتد حتى بدايات القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها منظمات، راسمةً بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة، فماذا تعني إدارة المعرفة؟ وما الذي يمكن أن يضيفه هذا المفهوم الجديد؟

ثانيا/ مفهوم ادارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

١- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول

على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

الاسوع الثامن/ اهمية واهداف ادارة المعرفة

اولا/ اهمية ادارة المعرفة

1- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها .
2- تعزز قدرة المنظمة على الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه مع تحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية

3- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المضمرة في المتناول

4- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية

5- هي فرصة تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة

6- تشجع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة

8- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثانيا/ اهداف ادارة المعرفة

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

الاسبوع التاسع

عمليات ادارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

1. تشخيص المعرفة : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي

الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2. تحديد أهداف المعرفة : تدرك المنظمات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخرن والتوزيع و التطبيق.

3. توليد المعرفة : تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.

4. خزن المعرفة : باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة

الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزها عن طريق التدريب والحوار.

5. توزيع المعرفة : المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي :

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

6. تطبيق المعرفة : إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle) ، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.

- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

الاسبوع العاشر/ العوامل المؤثرة في تطور ادارة المعرفة

أما العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة فتؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة، وتنقسم هذه العوامل إلى:

1. العوامل الخارجية : 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 ولمتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:

- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية : وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فعالية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك : مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
- 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 المواجهة.
- 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 وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

2. العوامل الداخلية : هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

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

الاسبوع الحادي عشر

العناصر الاساسية لادارة المعرفة

اولا/ العناصر الاساسية لادارة المعرفة

أ/ الإستراتيجية:

لقد ظهرت عدة تعارف لمفهوم الإستراتيجية، وسوف يقتصر بحثنا على تعريف واحد وهو أن الاستراتيجية هي : أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على

نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيها لتحقيق الأهداف. ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة كما يلي :

- 1- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.
- 2- توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجداتها الفكرية، مثلا الابتكار.
- 3- تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة وعليه التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- 4- إن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة .

ب/ الأشخاص:

حيث يعد الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، لذا يؤدون عدة أدوار في إدارة المعرفة وتتلخص في

- 1- تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.
- 2- يساهم الفرد في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات.
- 3- تقييم أو تعزيز وقبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة.

ج/ التكنولوجيا :

تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويذكر دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي :

- 1- إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة نظرا للتطور التكنولوجي.
- 2- مساهمة التكنولوجيا في تهيئة ملائمة.

د/ العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.

الاسبوع الثاني عشر

استراتيجيات ادارة المعرفة/المفهوم والاهمية

اولا/ مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة

لقد حظي مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة باعتباره من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، حيث ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة الى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم والتي تمثلت بالتعريف الاتي :

" هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية، سواء داخل المؤسسات أو خارج المؤسسات المنافسة لها"، وقد ارتبط مفهوم الاستراتيجية بادارة المعرفة ذلك ان وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي من الدرجة الاولى، من حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد، أي ان البعد المعرفي لديها اسبق من النشاط فيها، والمؤسسات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الارجح من المؤسسات الناجحة، وان كان هذا ينطبق على المؤسسات التقليدية فانه وبدرجة اكبر ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط الى ان الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الاساسية او النمو فيها هو عمل معرفي اولاً، وانما ايضا لان عمل هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعد في تحقيق تميز في اساليب العمل وتحسين اكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

ثانيا / أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وكيفية تحقيق استجابه اعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيها لاستراتيجيات ادارة معرفة الى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات اهمية تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف الى تحويل (المعرفة الضمنية) الى معرفة ظاهرة، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق اخر ان اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة تكمن في ان ادارة المعرفة ما هي الا اطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الانتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والخزين المعرفي، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الادارية والممارسة التنظيمية فان المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر والتي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الامثل والنشر للمعرفة.

الاسبوع الثالث عشر/ اهداف وخصائص استراتيجيات ادارة المعرفة

اولا/ أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة

ادى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والابداع في تقديمها لخدماتها، وبعد ان اثبتت استراتيجيات ادارة المعرفة اهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها، الى تبني تلك المؤسسات لاستراتيجيات ادارة المعرفة والتي تهدف منها الى تحقيق الاتي :

1-حصر و توثيق الأصول المعرفية الضمنية و المنقولة في المؤسسة و جعلها متاحة للإستخدام .

2-تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة

- 3- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة و الإبداع و التعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة .
- 4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى العاملين .
- 5- وضع خطة لادارة المخاطر التي تتعرض لها الاصول و الموجدات المعرفية داخل المؤسسة .
- 6- تطوير نظام الإتصالات الداخلية و الخارجية بما يساهم في نشر و تعميم المعرفة داخل المؤسسة و خارجها .

ثانيا/ خصائص استراتيجيات ادارة المعرفة

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات ادارة المعرفة لابد من التطرق اليها لتمييزها عن استراتيجيات الاعمال الاخرى في المؤسسات الحديثة، وتتمثل هذه الخصائص بالاتي:

- 1- تعتبر استراتيجية ادارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة وبخاصة راس المال الفكري.
- 2- ان استراتيجية ادارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
- 3- لكون المعرفة بانواعها ومستوياتها هي اساس المنافسة وهي امتياز أي مؤسسة ، فان المنافسة الفعالة بين الاعمال تتطلب مقاربة ما لدى المؤسسة من انماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في سوق العمل .
- 4- تمثل استراتيجية المعرفة قيمة راس المال الفكري الموجود في المؤسسة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كاداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر راس المال الفكري.

5- تساعد استراتيجية ادارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في هيكل المنافسة من خلال تقييم تاثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في انتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

الاسبوع الرابع عشر/ نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة

ظهرت عدة نماذج لاستراتيجيات ادارة المعرفة تطورت على مر السنوات منذ مطلع تسعينيات القرن الماضي وحتى السنوات الاخير، لكن هذه النماذج تباينت في تركيزها على جانب او كثر من عمل المؤسسة وبما يعكس طبيعة عملها فنجد ان بعضها ركز على العائد المادي التجاري (المؤسسات التي تعتمد الربحية في عملها)، وبعضها الاخر ركز على تحسين اداء الاعمال بما يوازي عمليات تحسين الاداء بصرف النظر عن نوع المؤسسة، وبعضها الاخر ركز على الجانب المعرفي للمؤسسات ، ومن ابرز النماذج التي ظهرت في هذا المجال :

1- نموذج nonaka & takoshy ، 1999:

ويتضمن الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهنا يتم تناول المعرفة وفقا لمصادرها (صريحة، او ضمنية)، (فردية، او جماعية)، ويناقش هذا النموذج تحول المعرفة من نموذج الى اخر، أي الانتقال من الضمني الى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد الى الجماعية باستخدام المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة، او حتى بين المؤسسات ذات التخصصات المتقاربة.

2- نموذج Boisot، 1998:

وتسمى هذه الاستراتيجية ب(استراتيجية الفضاء النموذجي) وهذا النوع يشابه الى حد ما النموذج السابق، الا انه يختلف عنه باضافة بعدا جديدا للاستراتيجية الا وهو (التجريد)، بمعنى ان هذه الاستراتيجيات يمكن ان تعمم على الحالات المختلفة، ويشتمل هذا النموذج على المراحل الاستراتيجية الاتية :

- المسح : لغرض جمع البيانات والمعلومات المتاحة.
- حل المشكلات : بعد مسح مجتمع المؤسسة وكل معلوماتها يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة لغرض حلها.
- التجريد : وتتضمن هذه المرحلة تعميم الافكار المستخلصة لتشمل مجموعة واسعة من الحالات.
- نشر المعرفة : ويتم من خلال تمرير المعرفة بشكل مقنن ومجرد للفئات المستهدفة من تطبيق الاستراتيجية.
- التعليم والتطبيق : وهي المحصلة التي تتعلق بتعلم العاملين في المؤسسة للمعارف الجديدة ومحاولة تطبيقها .

3- نموذج Wiig، 1997 :

- ويتضمن هذا النموذج عدة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة عمل المؤسسة وكما يأتي :
- استراتيجية المعرفة باعتبارها استراتيجية اعمال، فهي تنظر الى المعرفة باعتباره (منتج).
 - استراتيجية ادارة الموجودات المعرفية (معرفة صريحة وضمنية).
 - استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة.
 - استراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة، وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.
 - استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الافضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الاستراتيجية مفهوم الابداع.
 - استراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المؤسسة.

4- نموذج Day & Wendler، 1998 :

- ويتضمن هذا النموذج خمسة انواع من الاستراتيجيات وهي :
- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها داخل وخارج المؤسسة.
 - استراتيجية استثمار المعارف الحالية لخلق وتوليد معارف وخبرات جديدة.

- استراتيجية توظيف اسس الابداع لتحقيق الميزة التنافسية في اداء المؤسسة.
- استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية وتتضمن صياغة استراتيجية المؤسسة حول المعرفة.
- استراتيجية عمليات خلق معيار المؤسسة لاعلان ونشر المعرفة الخاصة بها للمستفيدين منها.

الاسبوع الخامس عشر/ نماذج لاستراتيجيات ادارة المعرفة

5- نموذج Zack ، 1999 :

ويشتمل هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات وهي :

- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على توظيف المعرفة الداخلية في تطوير عمل المؤسسة.
- استراتيجية ادارة المعرفة القائمة على المبادرة، والمتمثلة في مبادرة المؤسسات لمتابعة المعرفة الخارجية والحصول عليها.

6- نموذج Hansen¹ ، وزملائه 1999 :

ويتضمن هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات وهي :

- استراتيجية الترميز مقابل الاستراتيجية الشخصية (ويقصد هنا باستراتيجية الترميز كل العمليات المتعلقة بخرن المعرفة في قواعد البيانات ومحاولة ايصالها لجميع العاملين في المؤسسة)، اما الاستراتيجية الشخصية فيقصد بها (كامل النشاطات المرتبطة بالشخص الذي طورها ، بحيث يمكن تقاسمها من خلال الاتصال المباشر بين الاشخاص).
- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب، ويقصد باستراتيجيات جانب العرض (عمليات توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة، لذا فهي تركز على الية المشاركة بالمعرفة ونشرها)، اما استراتيجية جانب الطلب فتتمثل ب(حاجة المؤسسة الى معرفة جديدة، وبالتالي فهي تركز على اليات توليد المعرفة).

7- نموذج Binney ، 2001 :

ويشتمل هذا النموذج على ستة استراتيجيات يمكن تحديدها بالاتي :

- استراتيجية ادارة المعرفة المستندة الى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل .
- استراتيجيات ادارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- استراتيجية ادارة المعرفة لادارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.
- استراتيجية تحسين ممارسة الاعمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات.
- استراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم.
- استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.

8-نموذج Tripsi & Wiersema، 1997 :

ويستند هذا النموذج الى الفكرة التي تتمحور فيها أنشطة واعمال المؤسسة وفقا ل :

- تلبية حاجات المستفيدين.
- الدور القيادي الفاعل لادارة المؤسسة.
- التميز في الاعمال.

9-نموذج Syuthesised، 2000 :

ويشتمل هذا النموذج ستة استراتيجيات وهي :

- استثمار التكنولوجيا لمعالجة المعارف.
- التحليل لمصادر البيانات الخارجية، مع التركيز على بيانات المستفيدين من المؤسسة .
- ادارة اصول المعرفة الصريحة للمؤسسة.
- توثيق الممارسات المميزة داخل المؤسسة.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين في المؤسسة.
- الابتكار من خلال تهيئة البيئة التي تشجع على خلق المعرفة.

الاسبوع السادس عشر

مدير المعرفة والخطوات العملية لادارة المعرفة في المنظمة

اولاً/ مدير ادارة المعرفة

بسبب الحاجة الملحة في الوقت الحاضر لتطبيق ادارة المعرفة في منظمات اليوم، فأنها لم تعتمد على دراسة قواعد المعرفة وتوليدها فقط، وانما عمدت إلى ايجاد وظيفة جديدة اطلق عليها اسم ((مدير المعرفة الرئيس))

(Achieve knowledge officer) ويرمز له بـ(C. K.O)، وهو المدير التنفيذي الاعلى في المنظمة، الذي يدير برامج المعرفة ويقوم بوضع برامج التصميم والانظمة لايجاد مصادر جديدة للمعرفة او تحقيق الاستخدام الامثل للمعرفة المتاحة، عن طريق العمليات التنظيمية وعمليات الادارة (Laudon & Laudon , 2000 , 435) ويشير (Turban , Rainer & Potter , 343-340, 2001) إلى ان وظيفة مدير المعرفة الرئيس التي يتم تشكيلها، تؤدي دوراً في هيكله الرافعة المعرفية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد تم استحداث هذه الوظيفة في منظمة (كوكا كولا) عام 1990، ومن بعدها منظمات اخرى، وان احد اهم مسؤوليات (C. K. O) هو تشكيل البنى التحتية لادارة المعرفة وبناء قاعدة الثقافة المعرفية وانجاز كل ما يتعلق بذلك، ويؤكد (Dimancescu & dwenger, 1996 , 189-180) ان مدير المعرفة يجب ان يحقق الاهداف الاتية :

1. دعم التطوير الذي يقوم على اساس الخبرة العالمية العمودية.
2. التمكن من تحقيق العمل المترابط، من خلال المسح الجغرافي والفرق المركبة.
3. المشاركة في المعرفة التي تكون موجودة في الحدود الجغرافية.
4. ادخال الرافعة وما تتمتع به من قوة لتدعيم الخبرات الوطنية والاصلية.
5. توفير الخدمات للزبائن المحليين.

6. الارتباط مع المعلومات الموجودة في العالم الخارجي والمتمثلة بـ(قواعد البيانات التجارية، الانترنت، الاخبار العامة، البريد الالكتروني).

ان تحقيق هذه الاحداث من مدير المعرفة هو الذي جعل المنظمات تحقق النجاح على مدى الاعوام المنصرمة، وعلى جميع المنظمات العاملة بتطبيق ادارة المعرفة ان تشكل وظيفة مدير المعرفة، لأن ذلك يجعل الافراد العاملين فضلاً عن الزبائن ينظرون إلى المنظمة بطريقة مختلفة.

ثانياً/ الخطوات العملية لادارة المعرفة

- 1- تحديد وتعريف الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة :
 - ◀ أين توجد الموجودات المعرفية ؟، على ماذا تحتوي هذه الموجودات المعرفية ؟، ما هي استخدامات هذه الموجودات ؟، كيف يمكننا الوصول إلى هذه الموجودات ؟ .
 - 2- تحليل الكيفية التي تستطيع المعرفة من خلالها إضافة القيمة :
 - ◀ ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة من جراء استخدام الموجودات المعرفية ؟، ما هي نتائج استخدام المنظمة لهذه المعرفة ؟، ما هي العقبات التي تظهر عند استخدام المعرفة ؟، ما هي القيمة التي ستعمل المعرفة على زيادتها للمنظمة ؟ .
 - 3- تحديد الأفعال الضرورية لتحقيق الاستخدام الأفضل وتحقيق القيمة المضافة :
 - ◀ كيفية تخطيط الأفعال لإستخدام الموجود المعرفي ؟، كيفية تشريع الأفعال ؟، كيفية مراقبة الأفعال ؟ .
 - 4- مراجعة استخدام المعرفة لضمان إضافة القيمة :
 - ◀ هل إن استخدام المعرفة ينتج عنه إضافة القيمة المرغوبة ؟، الكيفية التي تستطيع بها إدارة المعرفة إن تحافظ على الاستخدام الذي يضيف القيمة المرغوبة ؟، هل إن الاستخدام للمعرفة يعمل على إنشاء فرص جديدة ؟ .
- ولأجل تسليط الضوء على موارد المعرفة الحرجة من قبل المنظمة لملاقاة الاحتياجات المستقبلية للسوق للسنوات الخمس إلى العشر القادمة فقد وضعت (Macintosh:1999:7)

خريطة طريق إدارة المعرفة والتي هي عبارة عن آليات لتمكين المنظمات من رؤية موارد المعرفة الأكثر التي تمتلكها والعلاقة بين هذه الموارد والمهارات والتقنيات والكفاءات المطلوبة لملاقاة الطلبات المستقبلية للسوق ، وهي تسمح بـ :

- 1- تعريف وتبرير الأفعال الفردية لادارة المعرفة بشكل يعبر عن إسهاماتهم في الأهداف .
 - 2- الاتصال الفعال للعمل والتقدم في البرنامج ولكل من المشاركين والمراقبين .
 - 3- المساعدات التي تقدمها الإدارة والتي تقود إلى تنفيذ البرنامج وقياس التقدم الحاصل فيه .
 - 4- اتصالات اكثر فاعلية بين المستخدمين والباحثين والتقنيين والمدراء وفي جوانب مختلفة .
 - 5- قرارات افضل يتم اتخاذها بخصوص فرص الاستفادة المستقبلية من نتائج البرنامج .
 - 6- تحديد فجوات المعرفة التي تحتاج لأن تردم وتسد .
- إن خريطة طريق إدارة المعرفة هي عبارة عن وثيقة حية تجدد بشكل منتظم وتقدم كإطار لمراقبة برنامج إدارة المعرفة ، وتعكس هذه الوثيقة الواقع الحالي للعلاقات الداخلية بين التقدم الحاصل في العمل وبين الاقتراحات المستقبلية والأحداث الكلية والأهداف العامة للبرنامج.

الاسبوع السابع عشر

خطوات بناء برنامج ادارة المعرفة

هناك عدد من النقاط التي على المنظمة ان تاخذها بنظر الاعتبار عند بناء برنامج ادارة المعرفة وهي :

- 1-إحراز أو لاستحواذ على المعرفة .
- يجب علي المنظمات أن يكون لديها استراتيجية حتى ترشدها للاستحواذ علي المعرفة الجديدة. وحتى تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، فيجب علي المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول علي المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقها. هذه المعرفة الجديدة يمكن إحرازها أو الحصول عليها في طريقتين رئيسيين هما:

أ- الحصول علي المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها ، تعيين خبراء أو الترخيص من خلال براءة الاختراع.

ب- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة ، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو من خلال إحرازها بواسطة الخبرة المتاحة لدى العاملين.

وتعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، فيجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء علي الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة المعرفة للمنتجات مثل خلق الأفكار ، نظم إدخال البيانات هي محدده الأغراض (الأهداف) للاستحواذ علي المعرفة، والنظم الأخرى (مثل البحوث والتطوير) تخدم نفس الغرض ولكن تظل لمدة طويلة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة:

الغرض من إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة هو ضمان (المحافظة علي) قاعدة المعرفة بالمنظمة هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة، وكذلك يجب أن يتم ضمانها (صيانتها) في النقطة التي يتم استغلالها عندها.

ومن وجهة نظر المنظمة، لا توجد اختلافات مادية بين الاحتفاظ بكل من المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية ، ولكن العبرة بإمكانية الوصول ثم استغلال تلك المعرفة، ومن ثم التأكيد علي مدى ملكية المنظمة لها.

علي أية حال فإن الاختلافات الكبيرة بين المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية تنشأ حينما يتم اختبار سهولة الوصول إلي تلك المعرفة وقدرتها علي التحدي أو متطلبات الاحتفاظ بها داخل حدود المنظمة.

ويمكن القول أنه إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير عنها بوضوح فإنها تكون غير موجودة فكما سبق توضيحه من طرق الاحتفاظ الأخرى، فهناك طرق أخرى يجب أن تؤخذ في

الاختبار منها شمول التدريب للعاملين Cross Training والتدريب أثناء الوظيفة On the job training .

كما يتطلب نشر المعرفة تأسيس نشاط الاحتفاظ ، وذلك لأن المعرفة يجب أن تظل متاحة لنقطة الإستغلال، ويجب أن يتم مشاركة المعرفة وذلك لحمايتها من الفقد أو الضياع . وفي حالة عدم حدوث ذلك فإن المنظمة يجب أن تسلك طريق البحوث و التطوير أو علي الأقل أن يكون لديها عديد من الخبراء يعملون طوال الوقت.

ومما لا شك فيه أن معظم نواتج إدارة المعرفة مثل مجموعة البرمجيات Groupware ونظم الخبرة تمثل أدوات أولية لتصميم وتخزين المعرفة ونشرها.

3- استغلال المعرفة:

يمثل استغلال المعرفة التقسيم الأكثر حيوية لإدارة المعرفة و ذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية ، نظراً لأن الاستغلال الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصادياً . وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استغلالها داخليا عن طريق المنتج Producer أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية ، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها حمل المعرفة بواسطة المنظمة إلي السوق - من ضروريات الأداء الحالي و المستقبلي للمنظمة ، وعلي هذا المنوال فإن استراتيجية الاستغلال تسجل في طياتها كل من الابتكار و التحسين المستمر.

تعتبر إدارة المعرفة مجالا متعدد الأنظمة ، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي:

- الخطوة الأولى: هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.
- الخطوة الثانية: هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة Knowledge structure ويعتمد ذلك علي المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة

المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري و الذي تحزره فعليا بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة (لدى الخبراء في كل مجال) وأيضا المعرفة الواضحة (أى توثيق رسمي متوافر) فحينما يتم عمل قائمة بهذا ، فإن ذلك يعطي مؤشرا مرئيا للمجالات الوظيفية للتحسين اعتمادا علي:

•مخاطرة فقد المعرفة (كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وكذلك صعوبة الحصول عليها مرة أخرى).

•قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

•تكلفة نشاط التحسين الضروري .

الاسبوع الثامن عشر/ اقتصاد المعرفة

اولا/ مفهوم اقتصاد المعرفة .

هو الاقتصاد المعتمد على المعرفة حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو لإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي و تعد المعرفة (knowledge) عنصرا حاسما في التنمية لأن كل ما نفعله يستند إلى المعرفة ويشمل الاقتصاد المبني على المعرفة الكثير من التغيرات والنشاطات بدأ من عولمة التجارة والمال والإنتاج إلى ظهور الاندماج بين المنشآت العملاقة وانتشار الاستثمار في أنحاء العالم حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أساسها الإلكترونيات المنطلق الرئيسي لحدث هذه التغيرات المساعدة وتنفيذها ويرتكز الاقتصاد المبني على المعرفة على المعلومة العلمية والتكنولوجية إضافة إلى أن هذه المعلومات خلقت سلعا وخدمات جديدة فحواها معرفي أكثر منه مادي والاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق

الثروة وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد حيث أصبحت أكبر وأكثر عمقا مما كانت عليه من قبل .

وقد عرفته لجنة (OCED) هو الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات

أما المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي "الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة" .

وقد عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 "أن الاقتصاد المعرفي هو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي ، الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسية والحياة الخاصة وصولا لترفيه حياة الناس أي إقامة التنمية الإنسانية ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية .

ثانيا/ خصائص اقتصاد المعرفة .

تتسم الاقتصاديات المبنية على المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة أو بمعنى آخر القدرة على الابتكار، لا يمثل فقط المصدر الأساسي للثروة وإنما تعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد .

فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع والتحسين نوعية وكمية الإنتاج وتحسين فرص الاختيار بين السلع والخدمات سواء بالنسبة للمنتجين أو المستهلكين كما إن المعرفة قد تلعب دورا كبير في نمو الإنتاج والتوظيف في قطاعات تتصف أنها تستخدم تقنيات عالية مثل الحاسبات والالكترونيات والاتصالات وغيرها، وبشكل عام يتميز اقتصاد المعرفة المبني على المعرفة بالآتي :

- 1- تمثل المسافات أي كان حجمها عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو اندماجها.
- 2- إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد يتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة.
- 3- إن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات ولكنه أيضا صانع ومبتكر لها.
- 4- اقتصاد المعرفة اقتصاد منفتح على العالم بأسره لأنه لا يمكن أن يوجد اقتصاد خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين .
- 5- بروز الاهتمام بالمعلومة من حيث أرشفتها وتصنيفها وتخزينها وتوفيرها بطريقة ميسرة وعملية للباحثين.
- 6- أصبحت الموارد البشرية المؤهلة هي المطلوبة .
- 7- يتمتع بالمرونة الفائقة ويملك القدرة المذهلة على التجدد والتواصل ويرتبط بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وأهمية الاختراع .

الاسبوع التاسع عشر / اولا/ الإنتاج والإنتاجية واقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من ثروة في المعلومات والاتصالات وتقنياتها المتقدمة والتقنيات المتقدمة الأخرى في مجالات عديدة ومتنوعة تسهم بشكل واضح وبدرجة كبيرة في تحقيق زيادة الإنتاجية وفي الإنتاج من خلال من مايلي :

- 1- أن مضامين اقتصاد المعرفة تتيح تنوع النشاطات الاقتصادية بدرجة كبيرة واعتمادا على التقنيات المتطورة وبالشكل الذي يسمح بزيادة الإنتاج، حيث يتسع الإنتاج المعرفي المتصل بثروة المعلومات والاتصالات ، والوسائل والبرمجيات و التقنيات المرتبطة بهما، بحيث أصبح هذا الإنتاج المتصل بالتقنيات هذه جزءا مهما ومتزايدا من الإنتاج ككل.
- 2- بروز سلع ومنتجات جديدة غير ملموسة أي غير مادية تمثلها المنتجات المعرفية غير المادية المرتبطة بالأفكار والبرامج والتصميمات، ومنتجات الوسائل المتعددة والمشتقات المالية

والتي يمكن أن تستخدم استخدامات وسطية ونهائية وبشكل الذي يحقق زيادة مهمة في الإنتاج من خلالها.

3- إن اقتصاد المعرفة ومن خلال ما يتيح من تقنيات جديدة متقدمة في مجالات الفضاء والطاقة البديلة، والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية والتقنيات الصيدلانية والكيمائية والطبية وغيرها تتيح قيام نشاطات جديدة متنوعة وواسعة ترتبط بهذه التقنيات المتقدمة الجديدة وبما يساهم في زيادة الإنتاج.

4- أن التقنيات الجديدة تتيح زيادة الاستثمار الذي يتضمن استخدام هذه التقنيات في مجال عمل النشاطات الاقتصادية وبالشكل الذي يتم من خلاله توسيع القدرة الإنتاجية وزيادة الإنتاج وكذلك تجديد النشاطات هذه وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وإنتاجها.

5- إن التقنيات الجديدة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وبالذات ما يتصل منها بالمعلومات والاتصالات وتقنياتها تؤدي إلى ضمان حسن استخدام الموارد والقدرات الإنتاجية المتاحة من خلال توفير القدرات البشرية والإدارية المتطورة وبما يحقق استغلال اكبر وأكفاً للطاقات الإنتاجية وبما يقود إلى زيادة إنتاجيتها وزيادة الإنتاج.

ثانيا/الاستثمار وتكوين رأس مال واقتصاد المعرفة.

الاستثمار يعني استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وهذه الأصول الرأسمالية لم تعد مجرد موجودات ثابتة فقط أي مادية، وإنما امتدت في اقتصاد المعرفة لتضمن في الاستثمار المعرفة من أجل تكوين رأس مال المعرفي لإنتاج منتجات معرفية وهي في جزء مهم منها منتجات غير مادية كالبرامج والتصاميم وغيرها والتي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة.

وهو الأمر الذي أدى إلى تحول هيكلي في تكوين الرأس المال بحيث أصبح يتضمن إضافة إلى الاستثمار المادي والملموس لتكوين الموجودات الرأسمالية الثابتة آلات ومكانن وغيرها قدرا مهما من الاستثمار غير المادي وغير ملموس لتكوين أصول رأسمالية غير مادية وغير

لمموسة تسهم في توسيع الإنتاج وزيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج والإسهام في تحقيق نمو أكبر للاقتصاد.

من المعلوم أن الاستثمار يسهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد من خلال الأصول الرأسمالية الجديدة التي يضيفها الاستثمار إلى الخزين الرأسمالي للاقتصاد وبالشكل الذي يتيح التوسع في الإنتاج ونموه ومما لا شك فيه أن المجالات التي تمثلها التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تتيح القيام باستثمارات جديدة من خلال استخدام هذه التقنيات الجديدة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وتوسيعها وبالشكل الذي يحقق زيادة الإنتاج ونمو الاقتصاد.

كما أن الاستثمار يسهم في تجديد الطاقة الإنتاجية بإحلال أصول رأسمالية محل الأصول الرأسمالية التي تتعرض للاندثار نتيجة استخدامها وارتباطا بعمرها الإنتاجي من ناحية وكفاءة واستخدامها من ناحية أخرى وكذلك التي تتعرض للاندثار نتيجة تقادمها الزمني.

والأهم في اقتصاد المعرفة هو الاستثمار الذي يتم من خلاله التعويض عن الأصول الرأسمالية بإحلال أصول رأسمالية أحدث أكثر تقدما وتطورا.

حيث أن الإحلال التكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة يتم الأخذ به واستخدامه في إطار سعي المستثمر للحصول على الربح يدفعه نحو توسيع نشاطاته الاقتصادية واعتمادا على التطورات التكنولوجية التي تتيح له الحصول على الأرباح الأعلى ارتباطا بما تحدثه التطورات التكنولوجية من تجديد وتحديث وتطوير في النشاطات الاقتصادية وما تحققه من كفاءة عند استخدامها في هذه النشاطات، ولذلك تم اعتبار أن الاستثمار دالة للربح، أي أن الربح يعتمد على الاستثمار وأن الربح دالة للتقدم التكنولوجي ولذلك فإن التقنيات المتقدمة تحفز على الاستثمار وبالذات في المجالات المعرفية والتي يتم من خلالها تكوين رأس مال معرفي يسهم في تحقيق أرباح مرتفعة ومن خلال توسيع النشاطات التي سيستخدم فيها رأس المال المعرفي والذي يتحقق من خلال استخدامه فيها إنتاج منتجات معرفية تحقق الأرباح المرتفعة هذه.

الاسبوع العشرون /اولا/ العمل واقتصاد المعرفة.

أنتج اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من وسائل وأساليب وتقنيات متقدمة العديد من المضامين و الآثار على العمل ويتمثل هذا في الجوانب التالية :

- 1- إن التكنولوجيا عموما والمتقدمة منها خصوصا أدت وتؤدي إلى تقليل الجهد العضلي وبدرجة كبيرة وتقليل ساعات العمل وتوفير وقت فراغ وراحة أكبر .
- 2- أدى استخدام التقنيات المتقدمة إلى إحلال العمل الفكري والعقلي محل العمل العضلي وبدرجة كبيرة .
- 3- التقنيات المتقدمة والأساليب والوسائل التي ترافق استخدامها في إطار اقتصاد المعرفة أدت إلى تغيير العلاقة بين العامل وصاحب العمل والعمل الذي يؤديه، بحيث برزت أنماط جديدة لممارسة العمل.
- 4- ارتفاع دخول العاملين الذين يتاح لهم العمل في النشاطات التي يتم استخدام التقنيات والأساليب المتقدمة فيها.
- 5- نظرا لارتباط أداء العمل فيه بمستوى معارف ومهارات أعلى وحصولهم على دخول أعلى ارتباطا بمستويات معارفهم ومهاراتهم الأعلى وهو الأمر الذي يحفز على تطويرها وبذلك تزداد معارف ومهارات العاملين وتتطور بشكل مستمر وما يرافقه من زيادة وتحسين مستويات معيشتهم.
- 6- تتيح مضامين اقتصاد المعرفة والتقنيات والأساليب التي تستخدم في إطاره لزيادة إنتاجية العامل وزيادة دخله وتحسين مستويات حياته و يتيح التطور والتجديد والتنويع في النشاطات الاقتصادية ، وبالذات ما يرتبط منها بالتقنيات المتقدمة الفرصة و الإمكانية للانتقال المهني و المهاري بحيث يتم الانتقال من المهارات الأدنى الإنتاجية ودخلا إلى المهن والمهارات الأعلى إنتاجية ودخلا .

ثانيا/ دور اقتصاد المعرفة في نمو التجارة العالمية وازدياد الاختراعات والاهتمام بالبحوث العالمية.

1- دوره في نمو التجارة العالمية.

" إن توفير المعرفة وتحويلها إلى معلومات رقمية يجعلها تتحول إلى سلعة تزداد أنواعها يوم بيوم ويعتمد ذلك على مراحل توليد المعلومات نقلها ونشرها واستثمارها ففي أقل من عقد من الزمن استطاعت الانترنت تبديل العديد من المفاهيم الاقتصادية كما أثرت في الكثير من القطاعات الاقتصادية حيث وفرت الانترنت المعلومات الكثيرة بأقل التكاليف وتخفيض تكاليف الصفقات التجارية إلى حدودها الدنيا وهذا ما أدى إلى ازدياد استخدام التجارة الالكترونية وإلى تحسين المنافسة على الصعيد العالمي ولقد بلغ حجم التجارة الالكترونية عام 1998 (3,2 تريليون دولار) وفي عام 1999 (5,3 تريليون دولار) كما باعت شركة أمازون مئات آلاف الكتب عبر الانترنت عام 1996 ما يقارب (16 مليون دولار) عام 1997 (148 مليون دولار) 1998 (250 مليون دولار) كذلك حجز تذاكر السفر نسبة العمولة عليها عن طريق الوكيل تتم بكلفة (8 دولار) وعن طريق الشركة (6 دولار) عن طريق الانترنت (1 دولار)

" فبفضل الاقتصاديات المبنية على المعرفة عرف العالم نمو التجارة العالمية سواء في السلع والخدمات من 24% سنة 1960 إلى 47% سنة 2002.

3- دور اقتصاد المعرفة في ازدياد حجم الاختراعات.

في نهاية القرن الماضي نسبة بناء المعرفة ونشرها في تزايد بفضل التطور في مجال المعلوماتية والاتصالات والانخفاض في تكاليفها تدريجيا وهذا كله زاد في فعالية خلق المعرفة ونشرها ومن بين المؤثرات التي تدل على ما أحدثته المعرفة والتكنولوجيا الجديدة في التنمية هو عدد الاختراعات التي وصلت إلى 71000 اختراع في (و م أ) سنة 1981 و 181000 اختراع في العالم سنة 2003، ونتيجة لذلك أصبح الاقتصاد العالمي يتسم بحدة المنافسة كون المنتجات الجديدة التي تخلقها المعارف تستطيع تكملة منتجات موجودة أو تحل محلها .

الاسبوع الحادي والعشرون

ادارة المعرفة واهميتها في تحقيق الابداع للمنظمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة.

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للأنشطة والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد :

1. أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد وبمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة

المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) و دمج المعرفة (Internalization) و جعلهم متفاعلين اجتماعيا Socialization و مشاركين في التطبيقات .

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :

■ أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .

■ تهيئة الظروف الأفضل و المناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم

Market Value و تعظيم أداائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

2. أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسة مثل الإنتاج التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية Effectiveness و كفاءة Efficiency المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية (Degree of Innovation)، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تتجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية و نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .
 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم .
 - تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.
3. أثر إدارة المعرفة على المنتج (output) :

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة (Value- Added Products) والمنتجات المستندة على المعرفة (Knowledge-Based Products) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة .

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال عل ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العلاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (7.5%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات .

وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى .

نستخلص مما تقدم أن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تتعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها على النحو الآتي :

- تحسين عملية اتخاذ القرار.
 - تحسين مستوى الاستجابة للزبائن.
 - تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات.
 - تحسين الإبداع.
 - تحسين المنتج.
- ومن ذلك يمكننا القول أن منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا وأن المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات و الزبائن و الأسواق .

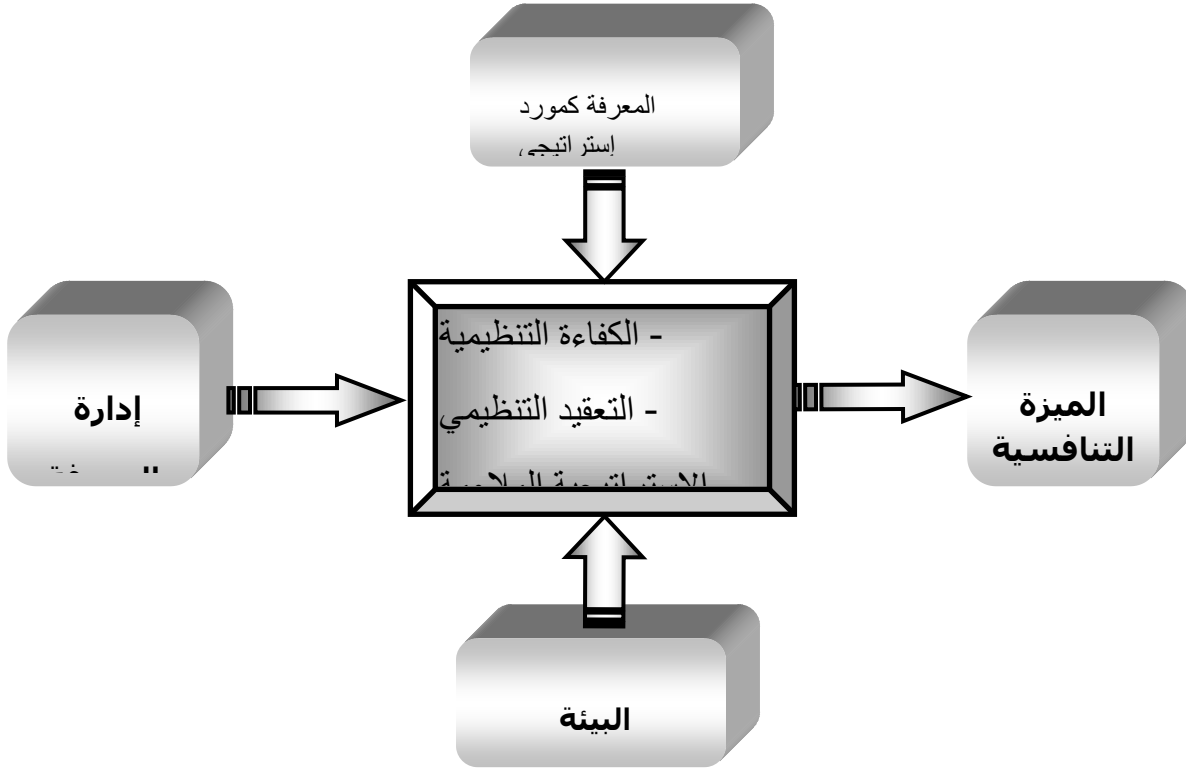
الاسبوع الثاني والعشرون

ادارة المعرفة واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية

تعمل إدارة المعرفة كاستراتيجية خاصة بموازنة البيئة الخارجية للمنظمة مع قدراتها الداخلية بما يساهم ويؤثر في رفع معدلات الكفاءة التنظيمية، ويقود إلى تطوير معدلات المزايا التنافسية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة عن العوامل البيئية والاقتصادية والسكانية والتكنولوجية، وهذا يعطيها فكرة واضحة عن:

- أ- السلع والخدمات الجديدة.
- ب- البدائل للمواد الأولية واستخداماتها.
- ج- الطرائق وأساليب الإنتاج والتسويق
- د- اختفاء سلع معينة، وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

وبين الشكل التصور السابق بوضوح.



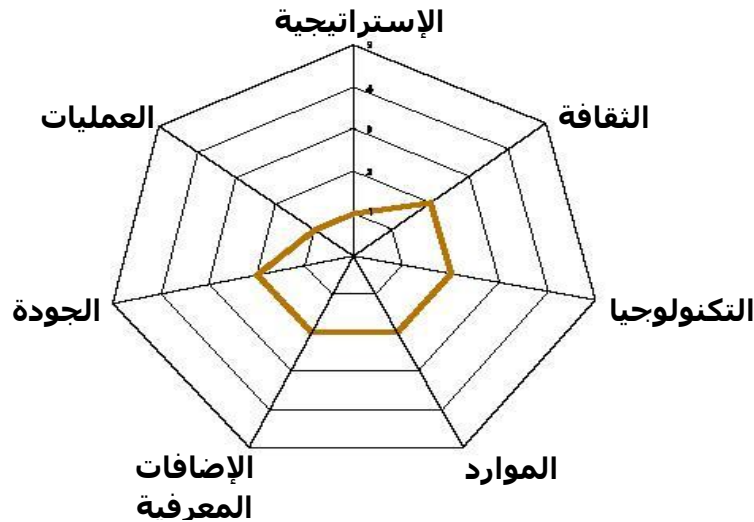
2- يساهم تطبيق برامج إدارة المعرفة في توسيع الموارد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة عن طريق تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على الارتقاء بعملية التفاعل والترابط من خلال التعامل والاندماج الحاصل ما بين القدرات التكنولوجية والقدرات التنظيمية التي ستصبح في موقع جيد تستطيع أن تشارك في تطبيق المعرفة.

أن التطبيق الفعال للمعرفة يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تقليص الوقت والكلفة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والموقع السوقي الذي تهدف إليه المنظمة.

3- تساهم إدارة المعرفة في تنويع استراتيجيات المتنافسين من خلال الأفكار التي تولدها والحلول المتفردة التي تبتكرها. وتشير الوقائع أن شركة (Du Peer) نجحت في صناعة

المشروبات الخفيفة من خلال تحقيق التزامن بين المعرفة الواقعية لنقاط القوة لدى الشركة مع تحليل جيد للصناعة لإيجاد استراتيجية متفوقة تقوم على أساس هجوم دعائي ركزت فيه على فريدة نكهة مشروبها. وأدت هذه الجهة إلى ترسيخ هوية علاقتها المميزة وإلى زيادة تعلق الزبائن بها ومنحها ميزة مطلقة على كبار المنافسين وتحقيق الكلف.

4-تعمل إدارة المعرفة كنسيج شبكي رابط للعناصر والمتغيرات التنظيمية (الاستراتيجية، الثقافة، التكنولوجيا، الموارد، المداخل، الجودة، العمليات)، وهذا يسهم في تدفق معرفة المنظمة بين الباحثين عن المعرفة وموارد المعرفة فضلاً عن تقييم الحد الذي تكون فيه ممارسات إدارة المعرفة مندمجة في العمليات الجوهرية للأعمال ويوضح الشكل آلية النسيج الشبكي لإدارة المعرفة.



- 5- تسهم إدارة المعرفة في خلق منظمات ناجحة من خلال إنتاج معرفة جديدة باستمرار. وهذه المعرفة تعد المصدر الأكيد للميزة التنافسية بخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المنافسين، وتتقدم المنتجات بسرعة.
- 6- تحقق إدارة المعرفة إمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية من خلال الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات في الوقت المناسب.
- 7- تستخدم المنظمات اليوم برامج إدارة المعرفة لضمان تحقيق الميزة التنافسية، بحكم إدراكها المنظمات بأنها لم تعد تتوقع أن المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي ستجعلها كذلك مستقبلاً. إلا إذا سعت إلى التعلم والمعرفة باستمرار.
- 7- استنتجت دراسة (Rastogi,2000:39-48) الموسومة " إدارة المعرفة وراس المال الفكري، الواقع النشط والجديد للتنافس ". أن مخرجات إدارة المعرفة الأساسية هي: الانسيابية المستمرة للأعمال الجوهرية للمنظمة، وتطوير وتعميق كفاءتها وقدرتها الجوهرية غير القابلة للتقليد للإبداعات الجذرية والتدريبية في المنتجات والخدمات وصيغ ابتكار القيمة .

الاسبوع الثالث والعشرون

ادارة معرفة الزبون

اولا/ إدارة معرفة الزبون

أن معرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:

1.المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم

2. المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المنظمة إلى نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون:

1. تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.

2. التحذير المبكر والمخابرات التنافسية.

3. ولاء والتزام الزبون.

4. التعاون البناء.

ثانيا/ عناصر معرفة الزبون

1. جهود المنظمة للحصول على معرفة الزبون: (تبذل المنظمة جهودا كبيرة للحصول على المعرفة التعلق بالزبائن ومن بين الجهود التي تلك التي تركز على قيمة التفاعل الشخصي واتي هي محل تركيز هذا البحث. ويتم التركيز هنا على الطرق التي تبنتها المنظمات لتحقيق ميزة المعرفة التي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.

2. التسويق: في التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن, واحد المداخل لذلك هي من خلال تطوير المخابرات التسويقية، حيث تحاول المنظمة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على ربحية المنتج ومن بين هذه العوامل:

تفصيلات الزبون ويتضمن هذا المدخل (اساليب المسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية،) وفي هذه الدراسات كان الزبون واحدا

من عدة مكونات تقوم المنظمة بدراستها لتحديد استراتيجيات الإنتاج المستقبلية. ويمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل امكاناتها لحلا ألان كمصر من مصادر المعرفة في المنظمة، ومعظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة. ويهدف المدخل التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب (علم المجتمعات البشرية)وأساليب أخرى مثل(الاثنوكرافك، الانثروبولوجيا، الاثنيات) التي يمكن أن تساعد المنظمات في فهم ليس تفصيلات الزبائن فقط وإنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات معينة. وخلاصة هذا المدخل هو التعلم بأكثر ما يمكن حول الزبائن وخصوصا ما يتعلق بتفصيلاتهم وشخصياتهم وخصائصهم، ولا تهدف بحوث التسويق إلى معرفة ما الذي قد يعرفه الزبون عن المنظمات والمنتجات والأسواق الجديدة أو ما الذي يحتاج الزبون لمعرفته من خلال المنظمة. ونتيجة لذلك فإنه لم يتم القيام بالعمليات لجمع نوع المعارف التي يمتلكها الزبون والتي يحتاجها. أن النظر إلى كل لقاء أو اتصال مع الزبون على أنه مصدر للمعرفة الخاصة بالزبون وحاجاته يمكن أن يساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في اختراع المنتجات. فالمنظمة لا تحتاج إلى انتظار جهود بحوث التسويق للكثير من الوقت لكي تبقى قادرة على التكيف مع الطبيعة المتغيرة للسوق والحاجات، وذلك لان كل لقاء مع الزبائن يمثل دراسة سوق مصغرة لتفصيلات الزبون".

3. إدارة علاقات الزبائن: (CRM). مساهمة حديثة أخرى لفهم الزبائن من منظور معرفي وتنطلق الفكرة أساسا من قدرة التكنولوجيا المستندة إلى شبكة المعلومات حيث إن هناك تركيز كبير على إمكانية جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكة المعلومات وقد توسعت هذه الفكرة حديثا لتشمل كل أنواع التعاملات وهذا التوسع في جمع البيانات قد يتضمن الاتصال بطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق الاتصالات مع الزبائن. إن جمع المعلومات من مصادر متعددة هو ما يطلق عليه الاستشاريون مصطلح (نقاط الاتصال) أو اللقاء المتعددة أو القنوات التي يمكن من خلالها أن تطور المنظمات الكمية الكبيرة من البيانات التي تم جمعها، فأن التكنولوجيا تلعب دورا أساسيا في هذه العملية ولذلك فإن CRM تعتمد بصورة كبيرة جدا

على أدوات تكنولوجيا المعلومات، ليس فقط لجمع البيانات عن الزبائن وإنما أيضا لتحليلها. إن الهدف النهائي هو الوصول إلى فهم واضح للزبون. بحيث تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي. ولأن الأفراد ليستطيعون تذكر كل تفاصيل الزبائن فإن معظم الاتصالات التي يقوم بها خبراء CRM تتم عبر الأوساط الالكترونية ومن ثم تستخدم الوكلاء وقواعد البيانات بحيث تمكن الزبون من الاتصال بعمال المنظمة أو موقعها الالكتروني والذي يجب أن يوفر مجموعة من البدائل التي تتناسب تفاصيل الزبون. أن هذا الاستخدام الموسع للتكنولوجيا عادة ما يجعل الزبون بعيدا عن المنظمة، ولكن هدف هذه الجهود هو التعلم عن الزبائن وأهملت بذلك ما يعرفه الزبون وهذه عملية تبادل باتجاه واحد فقط آت التعليمية المشتركة التي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل الشخصي، بالإضافة لذلك فإن تكنولوجيا CRM تسمح بالحصول على بيانات الزبون في الوقت المناسب من خلال المواقع الالكترونية، وبالرغم من أن هذه البيانات ستكون ذات قيمة كبيرة، إلا أن هذه المواقع لا تكون قادرة على استيعاب المعارف التي يمكن أن يحصل عليها الزبون من أي مكان آخر، كما إن هذه المواقع لن تكون قادرة على تحديد تفاصيل الزبون الأخرى ما عدا تلك المحددة مسبقا ضمن البدائل التي يعرضها الموقع، والهدف الأساس الآخر لاستخدام نظم CRM هو تجزئة الزبائن على أساس الخصائص الديموغرافية، فإن CRM تحاول تحديد الزبائن القيمين الذين سيلقون اهتماما خاصا من المنظمة، وفي نفس الوقت يمكن للمنظمة عدم الاستمرار بخدمة الزبائن غير المربحة.

إن مدخل الزبون في إدارة المعرفة الذي نقترحه في هذا البحث يختلف عن إدارة علاقات الزبون، فهدف CRM هو التعلم بشأن الزبائن في محاولة لتحقيق الزبانية في كل لقاء أما إدارة معرفة الزبون فتهدف إلى التعلم من الزبائن وفهم حاجاتهم المعرفية وهذا المدخل لا يميز بين الزبائن استنادا إلى ربحيتهم أو كلفتهم، فالزبون المكلف ممكن أن يكون ذو قيمة كبيرة للمنظمة من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها لها.

ولكي يخدم التسويق استراتيجيات المنظمة في العمل والأذواق والمصالح الرائجة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة يجب أن تتعرف المنظمة على زبونها أولا ويجب إجراء بحث شامل

عن سوق الزبون الذي تستهدفه والحصول على المزيد من المعلومات حول السوق المستهدف مما يمكن المنظمة من تطوير خطتها التسويقي وإعطاء لمحة موجزة عن السوق وضرورة التعرف على المصادر الرئيسة والثانوية للاجابة على الأسئلة الرئيسة حول الاحتمالات التي ستواجهها المنظمة في السوق وتسمى هذه الخطوة لمحة موجزة أو صورة أو خلاصة عن السوق المستهدف.

ومن المعلومات التي يمكن تحليلها عن الزبون لمحات عن الحياة الاجتماعية للزبائن في سوق الشركة والنشاط السكاني فيه، وتتضمن:

معدل الأعمار. *الجنس. *الحالة العائلية. *مكانة العائلة. *حجم العائلة. *مستويات الدخل. *مستويات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية.

الاسبوع الرابع والعشرون

اولا/ علاقة إدارة المعرفة بالتسويق

بأنه يمكن استخدام المعرفة في التسويق عن طريق (تسويق العلاقة) Relationship marketing (وتستخدم طريقة التسويق التي يطلق عليها (to- one marketing one) والتي تعتمد على ثلاثة عناصر:

1. التكيف مع الفلسفة الرئيسية التي يؤمن بها الزبون.
 2. استخدام تكنولوجيا التسويق الحديثة مثل (الانترنت)
 3. الاعتماد على برمجيات (الذكاء الصناعي التسويقي) (marketing Intelligence)
- كذلك يمكن الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في التأثير على الزبون لتكوين المعرفة لدى

المنظمة والتحكم بالتوجهات السوقية لها من خلال :-

*الاتصالات الجيدة.

*البيئة الصناعية المتقدمة.

*تحقيق النجاح وانعكاسه على الزبون.

*البحوث.

*الاعتماد على الإنترنت.

ويمكن للمنظمة التأثير على معلومات الزبون ومعرفته من خلال الدخول إلى معلومات الزبون عن طريق:-

1. معرفة من هو الزبون ؟

2. ما الذي يمكن توفيره للزبون ؟

3. كيف يمكن بناء العلاقة مع الزبون ؟

4. ما يمكن أيضا أن يدخل ضمن هذه العلاقات ؟

كما أن إدارة المعرفة لها تأثيراتها على اتجاهات الزبون وتمثل (تسويق العلاقات) الجزء

الأكبر من هذه العملية حيث يمكن تحقيق التالي:-

*التحول إلى علاقات (السحب) (pull)

*تطوير المراحل التي تمر بها (تسويق العلاقة) وذلك بالاعتماد على (تطوير الفرد بالتعرف على حاجاته وكيفية تحفيزه،

ومدى استجابته تجاه المتغيرات عند استلامها (للرسالة التسويقية)

ويمكن أن تؤثر إدارة المعرفة في:-

*التحول والتحرك من عملية السيطرة على الزبائن إلى عملية الارتباط مع الزبائن.

*أن يكون تسويق العلاقة ذو اتجاه إنساني.

*بواسطة العاملين في إدارة المعرفة وفي المتخصصين في هذا المجال يمكن العمل على بناء (سلوك الزبون أو المستهلك): وذلك في خلال دراسة أبعاد الفلسفة التي يؤمن بها الزبون وهنا يتم التحكم (بسلوكه) من خلال الدخول إلى (الإيديولوجيات) التي يؤمن بها الأفراد وهنا يمكن التأثير على السلوك.

ويمكن أن يكون التأثير في مستويات الأعمار التي يتعامل معها المختصون ابتداء بالأطفال.

ثانيا/ فوائد ومخرجات معرفة الزبون:

ستكون نتائج هذه العملية في مصلحة كل من الزبون والمنظمة، فمن خلال الفهم الأفضل للزبون ستملك المنظمة فهما اكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون، وهذا لان بيانات التعامل تعكس فقط مستوى الرضا) والسلوك المرضي هو افتراض يستند إلى افتراض السلوك العقلاني المستخدم بصورة شائعة في الاقتصاد. وهو يعني بأن الشخص ليس بالضرورة إن يصل إلى الخيار الامثل بسبب تكاليف المعاملات المرتفعة، وإنما بدلا من ذلك سوف يرضى ب أو يختار البديل الذي يكون جيدا بصورة كافية في ظل القيود التي يواجهها. أن الإصغاء للزبون سوف يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل، وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها وذلك لأنها يمكن إن تساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط الخاصة بالمجالات المتعددة للمتوج والزبون. ولان هذه العملية ذات اتجاهين فأن التفاعل سوف يعكس كذلك المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة. وبينما تتعلم المنظمة من زبائنهم، فان الزبائن أيضا يستفيدون من رؤى وآراء ومبادرات بقية الزبائن والتي تصل إليهم من خلال رجال البيع. أن تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف نحصل المنظمة على المعرفة التي تساهم في اختراع المنتج، وحيث إن المنظمة تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن، فأنها ستكون

قادرة على تحسين خدمة الزبون وتحقيق رضاه، إن العلاقات الجيدة مع الزبون وسوف تقود إلى زيادة في المبيعات والحصول على زبائن جدد. ويمكن تلخيص فوائد ومخرجات معرفة الزبون للمنظمات ذات التوجهات السوقية بالنقاط التالية:

1. تحسين المنتجات. 2. تحسين خدمة الزبون. 3. تعزيز رضا الزبون. 4. زيادة حجم المبيعات. 5. تحديد مستويات تحسين خدمة الزبون. 6. كشف احتياجات معرفة الزبون الجديد. 7. تحديد شكل ونوعية المعرفة الموجه للزبون.
- التعليم. * المهنة. * الغايات والمصالح الاستهلاكية. * الخلفيات الثقافية.

الاسبوع الخامس والعشرون

دور ادارة المعرفة في ادارة الموارد البشرية

اولا/ إن إدارة المعرفة تؤدي دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات.

وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛ الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة. حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا. وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى. ومن هنا بدأت ظهور المنظمات المتعلمة. الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة. ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية

بالنسبة لأي منظمة: 1. توسع لخبرات لدى العاملين. 2. دعم وزيادة رضا الزبائن. 3) زيادة الربح والعوائد.

ثانيا/ أثر إدارة المعرفة على العاملين:

1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
2. اثر المعرفة على موائمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي. رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا. وهذا يساعد العاملين أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها. وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.
3. اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين: أ) يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة. ب) التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات. وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم. علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى. وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم. وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

4. تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
5. تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم ايلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية احد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

ثالثاً/ الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة:

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي.

ويرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات. ومن دور إدارة الموارد البشرية في هذا العالم الجديد المتغير :

1. التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.
 2. ثورة الاتصالات والمعلومات.
 3. الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
 4. ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.
 5. ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.
 6. ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم " عمال المعرفة".
- كما أن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموماً لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري والمعرفة، ويصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

1. الأدوار الإدارية
 2. العلاقات الإدارية.
 3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة.
 4. التركيز على التعلم في المنظمة.
- كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير وظائف مدراء الموارد البشرية، وهذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وأثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات.

الاسبوع السادس والعشرون

اولا: تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية.

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: أ) الأدوار. ب) العلاقات. ج) التركيز الاستراتيجي. د) التركيز على التعلم.

ثانياً/ رؤية جديدة لجوانب عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة في ظل ادارة المعرفة:

➤ المورد البشري:

1. طاقة فكرية وقدرة معرفية.

2. مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.
 3. قوة محرك لمختلف الموارد المادية والتقنية.
 4. طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
 5. مصدر القدرات المحورية.
 6. قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
 7. مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
 8. مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبية.
- إدارة الموارد البشرية:

1. إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
2. يلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته.
3. تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل و دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

ثالثاً/ الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

1. إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
2. إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

3. إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.

4. إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة

مقارنة

ت	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
4	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد

8	تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

والجدول أدناه يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي:

تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

مواطن التغير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	- التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة	- شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغير	- يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	- علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين	- توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين Line (managers)	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز	- ليس هناك علاقة	- تطوير استراتيجيات	- إدارة إستراتيجية للقدرات

الاستراتيجي Strategic Focus	بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة - استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	- تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	- التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	- التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة	- إدارة رأس المال الفكري - تطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة - تطوير لجان للتطبيق

1. دور مدراء الموارد البشرية:

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة.

فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية

المسؤولية في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغيير.

فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغيير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي.

كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية، ومثل هؤلاء المدراء هم يديروا رأس المال البشري، ميسرين للمعرفة، يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة.

فقيم إدارة رأس المال البشري تتمثل في رأس المال الفكري، والاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة لتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات، فميسر المعرفة يستخدم برامج التطوير والتعلم لنشر المعرفة وخلق بيئة تعمل على خلق المعرفة والمشاركة في نشرها، أما مؤسس العلاقات وبانيها فيركز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق، وفي هذه المهمة فإن باني العلاقات يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة، أما خبير النشر السريع، فهو يستجيب للتغيير في الظروف المحيطة ويعكس ذلك بسرعة على أعمال المنظمة.

2. علاقات مدراء الموارد البشرية:

سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.

3. التركيز الاستراتيجي:

إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المنتبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية، فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية

من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجية على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي.

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات بما يلي:-

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية،
- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية،
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات،
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي،
- تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية،
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة،
- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

ومن هنا نذكر الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما مدرج أدناه:-

1-تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.

2- كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.

3- تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.

4- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية ، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .

5- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات .

6- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية .

7- كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

8- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها.

9- كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.

10- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم

توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

4. التركيز على التعلم:

إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية. لذا بات لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

الاسبوع السابع والعشرون

معوقات ومشكلات نقل وتقاسم المعرفة في المنظمات

في السابق ظلت المعرفة ملحقاً ثانوياً بالعمل الإداري من حيث التفكير وملحقاً بالمنتجات والخدمات من حيث القيمة الاقتصادية للأعمال، ولكن هذه الحالة تغيرت وتغير نمط التفكير في المعرفة جذرياً، حيث أصبحت تزداد أهمية المعرفة في العمل الإداري وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى الصناعية أو الحرفية، والتالية متطلبات معرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة:-

- المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد البشرية في مواقع العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة،

- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية،
- توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف،
- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية،
- معرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعاليات المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية،
- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها،
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة/ المحتملة)،
- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وآثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية،
- معرفة نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقويمه لها.

وهذا الشكل يوضح مصادر المعرفة المساندة لإدارة الموارد البشرية وأنواعها



وهذا الشكل يوضح مجالات استخدام المعرفة لتفعيل إدارة الموارد البشرية

مجالات استخدام المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية**تكوين قدرة
على التنبؤ بالأداء****فهم وتفسير
محددات الأداء****ابتكار مداخل
لحفز وتنمية الأداء
البشري****تصميم
آليات التعامل مع
الموارد البشرية****إعادة تصميم
بيئة الأداء لتمكين
الموارد البشرية**

17

ولا يفوتنا الاهتمام بعوامل معوقات نقل المعرفة الواردة أدناه لتأثيرها على عملية التعلم:-

1. الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي وتحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية وبين من لا يملكونها.
2. المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة: حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.

3. مشكلة التجاهل: فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسّرت من عملية الاتصال، إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.

4. القدرة الاستيعابية للمستلم: فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها، وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.

5. ضعف العلاقات: إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة، وبالتالي من تناقلها وتقاسمها.

ففعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعننية فيها، فالبيئة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي نستخدمه، وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

الاسبوع الثامن والعشرون

المفهوم الياباني لعمليات إدارة المعرفة

إن المدخل الياباني لإنشاء المعرفة يقوم على ما قدمه كل من ايكاجيرو نوناكا وتاكيوشي في دراساتهم المتعددة في هذا المجال ، حيث بينت الدراسات ان إنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة (Spiraling Process) لتفاعلات المعرفة الصريحة والضمنية من خلال أربع مراحل من عمليات إدارة المعرفة تمثل أنماط التحول للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في

إطار إنشاء المعرفة واقترح الباحثان نوناكا وتاكيوشي نموذجًا يعبر عنه بأربعة حروف (SECI) وهي تمثل أوائل الحروف لأربع عمليات فرعية إدارة المعرفة, وهي :

1- التنشئة (Socialization)

2-التجسيد (Externalization)

3- التركيب او الترابط (Combination)

4- الصفة الذاتية (Internalization)

1- التنشئة (Socialization)

إن التنشئة هي أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة (العمل الأساسي للمنظمات الخلاقة للمعرفة ،كما إن التنشئة هي أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة كما في التواجد سوية داخل المنظمة أو الشركة , العيش داخل بيئة المنظمة ,العمل المشترك ضمن أعمال أو فرق الشركة وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد في الشركة والتقرب من الذات الأكبر (Larger-Self) للشركة وفرقها وأفرادها من خلال التشارك والتعلم وعليه فان التقرب المادي , التعايش داخل الشركة والعمل داخل مواقع الشركة وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر تمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك .

2- التجسيد(Externalization)

إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية (التي تم انتشائها وهي الأصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين وهي بذلك تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد أو الفريق إلى الأفراد الآخرين . وعملية التجسيد هي المرحلة المكملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة . وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة وأغراضه وأفكاره تذوب وتصبح متكاملة مع أغراض وأفكار الجماعة لذلك فإن التجسيد يمثل التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة ولذلك فهو يمثل إي التجسيد عملية تحول المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرة .

3- التركيب او الترابط (Combination)

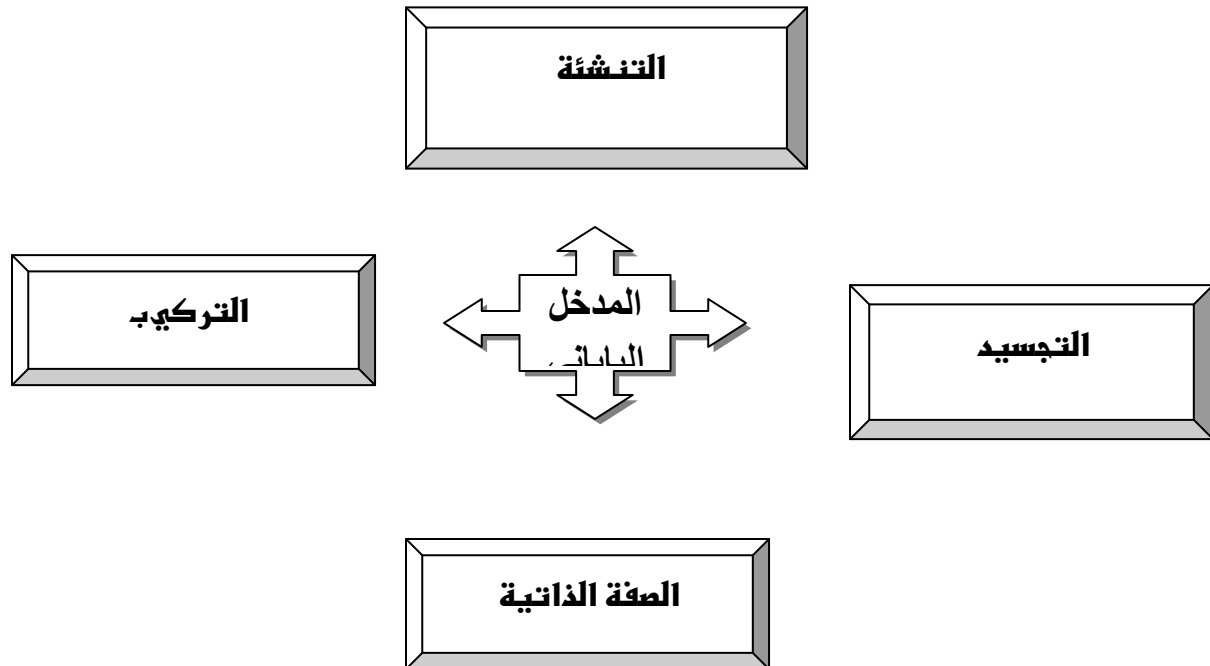
ان الترابط او التركيب هو علاقة تحول من الصريح الى الصريح , أي انه يستلزم تحول المعرفة الصريحة الى مجموعة أكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة . فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة الى المعرفة الصريحة الأكثر تطورا , وفي مرحلة الترابط يكون التعويل على 3 عمليات: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل او خارج الشركة ' استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد الشركة (كما هو الحال في الاجتماعات والعروض) ' وأخيرا جعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (كالأجراءات والقواعد , الخطط والتقارير , بيانات السوق) .

4- الصفة الذاتية او التذويت (Internalization)

ان التذويت هي عملية تحول الصريح الى ضمني , انه يستلزم تحويل المعرفة الصريحة الجديدة الى معرفة ضمنية, وبهذا التحول يتم إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للشركة , وعن

طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل , يصبح الفرد في كينونة اكبر مرة أخرى والوصول إلى نطاق معرفة الجماعة والشركة كلها . إن مرحلة التدوير تعتمد على بعدين هما: الأول : تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة حيث إن عملية التدوير تحقق مفاهيم وطرقاً جديدة حول عمليات الشركة والثاني: ان تجسد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة لقدح التعلم من خلال القيام بالعمل وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات افتراضية والشكل ادناه يوضح ذلك.

عمليات إدارة المعرفة المدخل الياباني



الاسبوع التاسع والعشرون

قياس ادارة المعرفة

ان ابرز التحديات التي تكتنف ادارة المعرفة هي صعوبة قياسها نظرا لكونها الموارد غير الملموسة، التي ربما تكون عملية القياس مقاييس وصفية وليس كمية. لذا فان قياس ادارة المعرفة تحتل اهمية متنامية في حقل ادارة المعرفة، وان ظهور هذا الحقل قد اوجد حاجة ملحة لتطوير مقاييس ومعايير توظف من اجل اقناع الادارة والمالكين وذلك من خلال استعمال تلك المقاييس في حساب قيمه مبادرات ادارة المعرفة. فقد اكد (Malone, 1997:67) على ضرورة الحاجة الى وجود مقاييس جديدة لعصر جديد. اذ اننا نتحرك نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، وبالتالي فان استعمال القياس الملائم والمحاسبة المناسبة للموجودات التي تخلق الثروة في بيئة هذا الاقتصاد يعد امراً مهما وحاسماً، وكما يعتقد (Lev, 1997:24) ان مهنة المحاسبة تحتاج الى معايير جديدة لقياس مقدار العوائد من الموجودات غير الملموسة واستغلالها. وبذلك اكد (sarvary, 1999:104) على ان معظم المنظمات الكبيرة قد تفشل في السيطرة المحكمة على الكلف والعوائد، فالعوائد صعبة القياس بوضوح، خصوصا في مجال ادارة المعرفة، وعلى الرغم من ان الكلف يسهل التحكم بها اكثر، الا انه من غير الواضح ماذا ستكون أي منظمة قادرة على الاخبار بكم سيكلف نظام ادارة المعرفة، وبالتالي تبقى مسألة قياس المعرفة ضرورية لتمكن من ادارتها بنجاح. وعلى الرغم من عدم توصل احد لحد الان في تقديم معادلة او نموذج متكامل لقياس ادارة المعرفة سوى بعض المحاولات والادوات التي استخدمت لقياسها، لكنها ما زالت تقيس موجودات المعرفة باستعمال سيناريو الموجودات الملموسة.

واستنادا الى الحقيقة التي تقول بانك لا تتمكن من ادارة شئ مالم تستطيع قياسه، فبالامكان قياس المعرفة على نحو غير مباشر من خلال قياس عمليات شركة معينة (حل المشكلة وصنع القرار) او النتائج (المخرجات الابداعية) التي تستخدم كبداية لخلق المعرفة

وقد طور (Anderson, 1996:11) اداة لاختبار قدرة المنظمة على ادارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفقرات، وفي ظل الاجابة تصنف المنظمات الى اربع مستويات هي:

منظمة مرموقة تسير في المقدمة، منظمة رائدة في ادارة المعرفة، منظمة تحتاج الى تحسين مستمر، ومنظمة تسير في الاتجاه الصحيح.

وحدد (Skyrme, 1997:5) ثلاثة دوافع رئيسة للمديرين لقياس الموجودات غير الملموسة في منظماتهم والتي تتلخص بالاتي: يوفر اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات، يحفز ويحث الادارة للتركيز على ماهو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل، ويستخدم كاساس لتبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على العوائد.

وقدم (Strassmann, 1998:5-6) طرائق لقياس رأس مال المعرفة على نحو غير مباشر من خلال ملاحظة مقدار القيمة الادارية المضافة التي ينتجها، او استنتاج قيمة رأس مال المعرفة من ناتجه الدوري، واذا كانت قيمة الادارة المضافة هي العوائد المكتسبة من تراكم المعرفة الكامنة في المنظمة، اذن يمكن حساب قيمة هذا المبدأ بتقسيم قيمة الادارة المضافة على السعر الذي يدفعه المرء وهكذا رأس مال، وطالما ان المستثمرين لا يميزوا بين سعر رأس المال للاستثمارات المالية او المعرفية لكونها متشابكة على نحو معقد فينتج عن ذلك طريقة ثالثة لاحتساب رأس مال المعرفة بموجب المعادلة الاتية:

قيمة الادارة - الاضافة

رأس مال المعرفة = —

سعر رأس المال

ومثال من الشركات التي بقيت تراكم وبنجاح رأس مال المعرفة على نحو اسرع من رأس مال الاسهم هي مختبرات (Abbott) التي تعد كشركة مربحة جداً لان معرفتها المتراكمة يمكن اعادة تطبيقها (استعمالها) بدون نفقات اضافية، واكد (Buren & Mark, 1999:8-10) بان

مجموعة الجهود المبذولة لمواجهة تحديات القياس لرأس المال الفكري بما فيه المعرفة يتضمن نوعان اساسيان هما:

1-تقييم مخزون راس المال الفكري من خلال جرد عدد براءات الاختراع وصناع المعرفة.

2-تقييم الفاعلية من خلال القيمة الاقتصادية التي تولدها المعرفة، وان الغاية الاساسية في تقييم الفاعلية هي التاكيد من تحقق المكاسب المالية من خلال ادارة المعرفة. وطور (Heisig & Vorbeck, 2000) اداة مسحية لقياس عمليات ادارة المعرفة لافضل (1000) شركة المانية (200) شركة اوروبية تضمنت ست عمليات وضعت لكل عملية عدد محدد من الفقرات (Mertins et al, 2001:114-120).

وخمّن (Malhotra, 2003:6-8) موجودات المعرفة ورأس مال الفكري حيث ربط الاثنين معا باستخدام عدة نماذج هي:

1-ملاح سكandia (Skandia navigator): وهي شركة تامين سويدية معروفة بقياس موجودات المعرفة، اذ تقسم موجودات المعرفة الى الاربعة الاشكال الاتية: راس المال الهيكلي (Structural Capital)، راس المال البشري (Human capital)، راس المال الزبائني (Customer Capital)، ورأس المال التنظيمي (Organizational capital).

2-بطاقات الدرجات الموزونة (Balanced Scorecard): وهذه القائمة تهدف الى قياس راس المال الفكري والموازنة بين النظرة التقليدية للمحاسبة، فيما يخص الجوانب غير الملموسة، وانها تقيس اداء المنظمة بمؤشرات تغطي اربع منظورات هي منظور التعلم والنمو، منظور اداء العمليات الداخلية الرئيسية التي تنبثق منها أنشطة المنظمة، منظور الزبائن، والمنظور المالي.

3-نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor): ويتشابه مع النموذجين السابقين في اوجه عديدة، الا ان تركيزه الاساسي ينصب على الافراد الذين

يعتبرون المولدين الوحيدين لعوائد المنظمة، ولذلك فان المقدرات المميزة لهؤلاء الافراد تكون هي الهدف الرئيس لهذا النموذج، وعليه فقد حدد النموذج ثلاثة انواع للموجودات غير الملموسة هي: المقدرات المميزة للافراد، الهياكل الداخلية، والهياكل الخارجية. الا انه اعتبر الافراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الاعمال في المنظمة وان جميع جوانب الهيكل الداخلي والخارجي تتجسد في الانشطة والافعال الانسانية للافراد، وان قياس قيمة الانواع الثلاثة يفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

4-نموذج فهرسة راس المال الفكري (IC-Index) ونموذج مدخل القيمة الشامل (Holistic Value Approach): يعد نموذج فهرسة راس المال الفكري يجمع كل المؤشرات الفردية في فهرس واحد عى عكس النماذج السابقة التي تخمن مكونات راس المال الفكري كل على حدة، واما نموذج مدخل القيمة الشامل (HVA) فيقوم على اساس النظرة الضيقة لموجود المعرفة باستعمال الطرق المحاسبية التقليدية.

5-نموذج سمسار التقنية (Technology Broker Model): وحسب هذا النموذج يتم تقسيم موجود المعرفة الى اربعة تصنيفات وهي: موجودات تركز على الافراد، موجودات البنية التحتية، موجودات ملكية راس المال الفكري، وموجودات السوق. ويتم اختيار كل مكون من مكونات النموذج عن طريق استبيان تدقيقي خاص، فتضمن الجولة الاولى من الفحص (20) فقرة لتحديد وتأسيس الحاجة الى تقوية راس المال الفكري، ثم (178) فقرة لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة.

الاسبوع الثلاثون

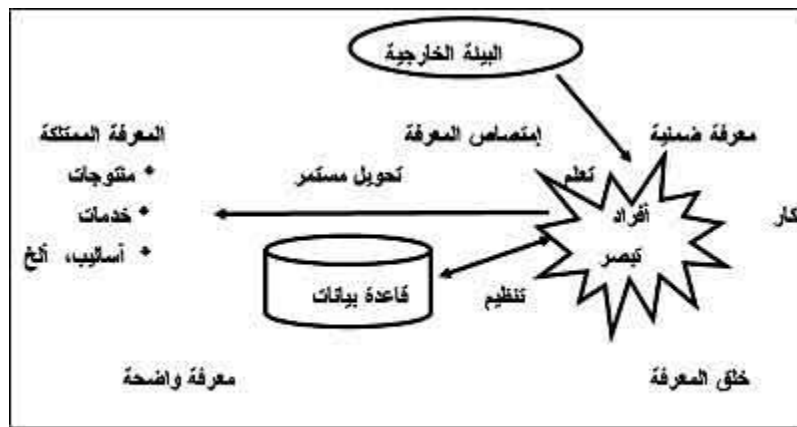
دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع المعلومات

بدأ اقتصاد المعرفة بالتطور بقوة منذ عقد التسعينيات. فأحد أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في العالم هي قطاعات المعرفة المكثفة بضمنها شركات الإنترنت، و الصيدلانيات، و مكاتب الاستشارات الإدارية ، و لكن الجانب الأهم هو أن المجتمعات المختلفة و حكوماتها أخذت

تتلمس أهمية المعرفة لخلق الثروة. فقد أطلق البنك الدولي تسمية المعرفة من أجل التطوير على تقريره السنوي لعام 1998-1999 كذلك فقد أطلقت الحكومة البريطانية على آخر أوراقها البيضاء تسمية بناء اقتصاد المعرفة. و هذا يظهر بوضوح أن هناك توجه عالمي واضح نحو تبني المعرفة كخيار أساسي في بناء الاقتصاد. و قد تم التعرف، من خلال تحليل الممارسات العملية المتميزة، على أسلوبين أساسيين، هما:

تقاسم أفضل للمعرفة المتاحة. تقاسم الممارسات الأفضل أو تطوير قواعد بيانات خبرة (بحيث نتمكن من ربط من يحتاج إلى المعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها) هو أول أسلوب شاع استخدامه في برامج المعرفة بعد أن حقق نتائج باهرة.

أما الأسلوب الثاني خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى منتجات، و خدمات، و أساليب ذات قيمة. و هذا يركز على الابتكار الأفضل و الأسرع، من خلال أخذ منظور المعرفة إلى عملية الابتكار كما في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (١)

فمن خلال طرق إعادة التفكير الخاصة بتطوير إنسياب و تحويل المعرفة، يمكن إدارة الأفكار الجيدة بشكل أفضل و تلبية احتياجات العملاء بصورة مباشرة.

و الأسلوب الثاني أصعب من الأول، و لكن نتائجه في الأداء قد تكون عظيمة. فقد يحقق عشرة أضعاف ما يحققه الأسلوب الأول. و مع تعاظم التعامل مع إدارة المعرفة، فإن هذا الحقل سيصبح تخصصاً و فرعاً علمياً بحد ذاته

مراجع

- 1-صلاح الدين عواد كريم الكبيسي(2014) (ادارة المعرفة) مطبعة المغرب.
- 2- خميس ناصر محمد (2006) (أثر ادارة المعرفة في الإبداع والتنافسية: دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري) أطروحة مقدمة إلىمجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال.
- 3- قيس حمد سلمان (2005) (إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري: (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء) أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
- 4-عبدالله حكمت عبو داؤد النقار (2008)(تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء) أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة.

5- بلال خالد علوان (2007) (تاثير عمليات ادارة المعرفة في جودة خدمة المريض :

دراسة حالة في مستشفى الكرخ العام/ بغداد) بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات.

6-نشوان محمد عبد العالي العبيدي (2005)(أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة

متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اختصاص الإدارة الصناعية.

7- علي فائق جميل العاني(2004)(دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة

حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

8-اعراف عبد الغفار عمر الدوري (2004) (إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات

الاستراتيجية دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط) رسالة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية-الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في الدراسات المستقبلية

9-بلال جاسم القيسي ((تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة

علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة بالعراق) رسالة مقدمة إلىالمجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.