

## الفصل الأول / مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

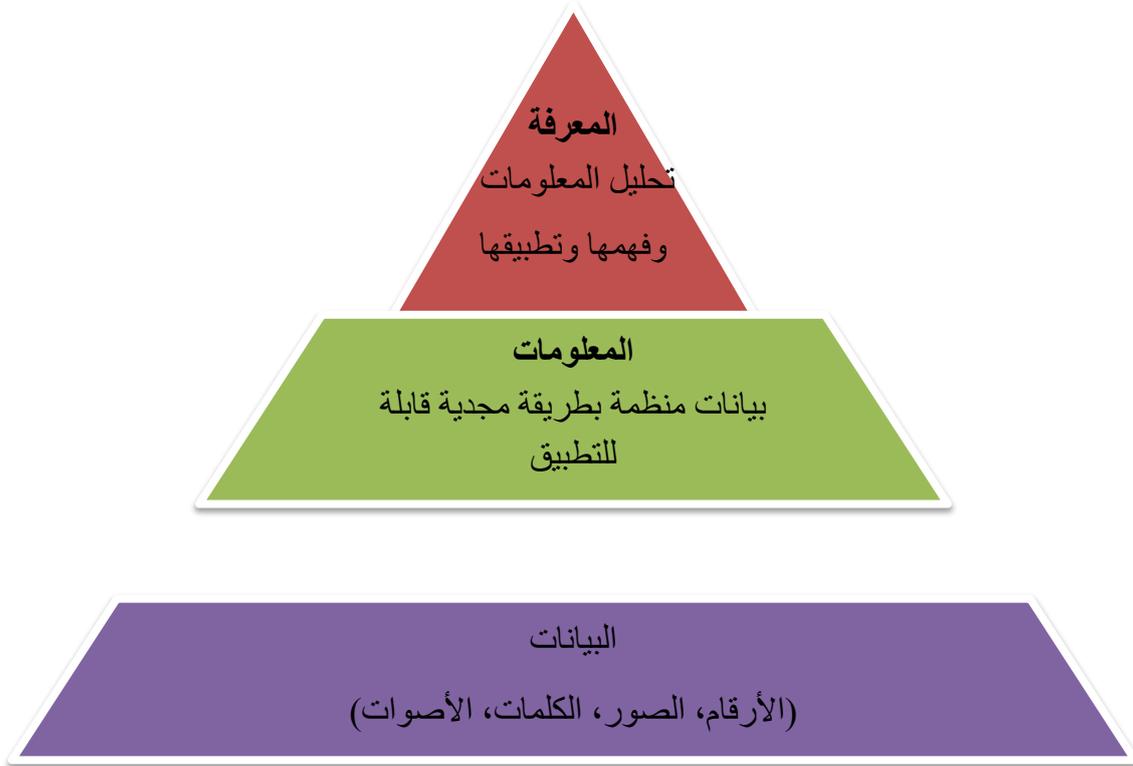
### أولاً / ماهية المعرفة وماهية إدارة المعرفة

المعرفة هي : معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة او هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.  
المعرفة هي : توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع انماط هذه التوصيفات.  
~ تعريف نوناكا (Nonaka) للمعرفة هي تبرير الاعتقاد الصحيح.

• الجوانب الرئيسية للمعرفة : يمكن النظر إلى المعرفة من خلال ثلاث جوانب رئيسية للمعرفة التالية:

1. المنظور الهرمي : هناك هرمية تبدأ من

- i. البيانات التي هي : المادة الخام بأشكالها الأربعة الأرقام و الكلمات و الاصوات والصور وتليها
  - ii. المعلومات التي هي : بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق
- ~ من خلال فهم المعلومات وتحليلها وتطبيقها نصل الى المعرفة.



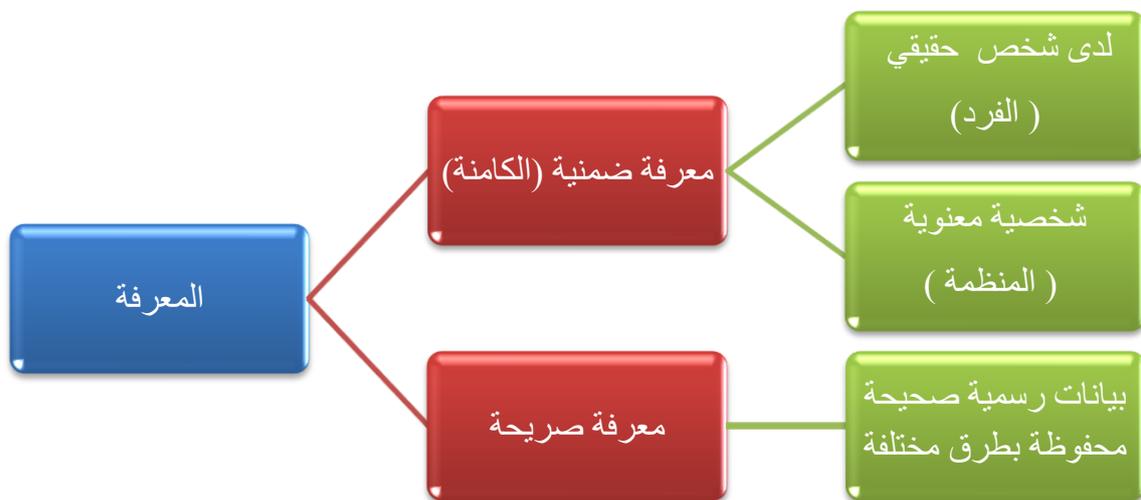
2. منظور المعرفة الزمنية :

يقوم على أساس النمذجة القياسية للمعرفة حيث انه يستبدل النموذج القياسي للعصر الصناعي بالنموذج القياسي الحالي في عصر تكنولوجيا المعلومات

نموذج العصر الصناعي	نموذج عصر تكنولوجيا المعلومات
الوثيقة التقليدية	الوثيقة الرقمية الإلكترونية
الذكاء الإنساني	الذكاء الصناعي
النماذج والقواعد التقليدية	الأنظمة الخبيرة القائمة على القواعد والنماذج

٣. المنظور الإنساني : يقوم على ان المعرفة شقين :

- أ - المعرفة الضمنية او الكامنة : هي ما يتبقى عند الفرد او في رأسه أو ما تبقى عند المنظمة من معرفة كرمز.
- ب - المعرفة الصريحة : متمثلة في البيانات الرسمية النظامية الصلبة التي تقرأ كنيا والطرق المختلفة لحفظها.



#### ● تعريف إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة : هي محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً.

إدارة المعرفة : هي الالتزام من جانب المنظمة بايجاد وخلق ( صناعة ) معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.

#### ثانياً / أنواع المعرفة :

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة منها :

التصنيف الأول : يقسم المعرفة الى قسمين :

١. معرفة واضحة Explicit :

هي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية وفي شكل بيانات موضوعه في صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة.

٢. معرفة ضمنية Tacit :

هي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري.

## • الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة:

معرفة مصنفة	معرفة ضمنية
تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات	الخبرات، المهارات، الاتجاهات
تنقل من خلال التعلم	يتم مشاركتها من خلال التوضيح
ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية	ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية
لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية	يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية

## تصنيف آخر يقول ان هناك ثلاث عمليات معرفية :

## ١. المعرفة ذات الهيكل العالي (واضحة، رقمية) :

~ هي المعرفة الرسمية التي تم تصنيفها وتشمل نظم المعلومات التقليدية ونظم الذكاء الصناعي.

~ معرفة قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات، ووسائل الإعلام، الأشكال المطبوعة.

## ٢. المعرفة ذات الهيكل المنخفض (واضحة ، رقمية) :

~ تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تحتوي على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل

الاتصالات بالبريد الإلكتروني أو عبر الإنترنت

~ معرفة قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة.

~ تبنى على تفاعل بين الإنسان والآلة.

## ٣. المعرفة الضمنية ( غير رقمية، غير واضحة) :

~ تتكون على سبيل المثال من ذاكرة الفرد أو الخبير، أو مهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة.

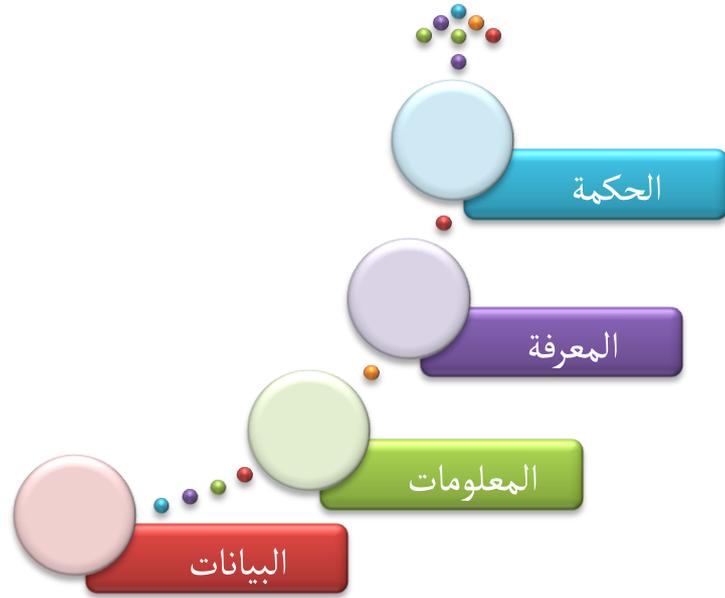
## ثالثاً / البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

١. البيانات : هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات، وجميعها يمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي.

٢. المعلومات : هي بيانات بعد إضافة معان عليها، أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم.

٣. المعرفة : هي الخبرات ومفاهيم ومعتقدات، أو هي معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد بعضهم البعض

٤. الحكمة : نضوج التجربة وتكرارها وتراكم الخبرات الحياتية بمرور الزمن للمعارف فتصبح حكمة، فهي تحتوي في طياتها كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لأنها تمثل أعلى درجات المعرفة.



## الفصل الثاني / مبادئ واستراتيجيات إدارة المعرفة

### أولاً / مبادئ إدارة المعرفة :

المبدأ الاول / إدارة المعرفة مكلفة ( ولكنها ليست ذكية) :

- المعرفة أصل من أصول المنظمة وتتطلب إدارة فعالة لاستثمار أصولها.
- هناك العديد من الأنشطة المرتبطة التي تتطلب استثمار في العمالة والأموال مثل :
  - ~ الحصول على المعرفة مثل أعداد الوثائق ونقلها إلى الحاسب الآلي.
  - ~ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
  - ~ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها.
  - ~ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
  - ~ تعليم العاملين صناعة ( خلق ) والمشاركة والاستخدام للمعرفة.
- بالرغم من ارتفاع التكلفة إلا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها حيث أن:
  - ~ ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة.
  - ~ كم تتكلف المنظمة في حال عدم قدرتها على الإجابة على تساؤلات العملاء.
  - ~ أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة.
- لكي نعرف قيمة الجودة يجب ان ننظر إلى تكلفة الافتقار إليها

المبدأ الثاني / تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا :

- **العنصر البشري** : نحتاجه عند البحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة.
- **الحاسب الآلي** : أكثر قدرة من البشر عند الحاجة إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي والتي تتغير بسرعة.
- ~ لذلك فإنه يتطلب مزيجاً مناسباً من العنصر البشري ونظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة.

المبدأ الثالث / إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا :

- إدارة المعرفة من لب عمل **الإدارة العليا** لكونها تعني بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة.
- لذلك لا بد من أجماع المديرين والقادة حول ضرورة تبني مدخل من مداخل المعرفة للمنظمة ، كما يناط بهم أيضاً تحديد سياسات المعرفة لإدارتها بطريقة فعالة.

المبدأ الرابع / تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة .

- لكل منظمة وظائفها التنظيمية الجوهرية والتي تحدد واجباتها ومسئولياتها ومعايير أدائها.
- لا يمكن أن تدار المعرفة بالمنظمة إلا بتوضيح ما يجب أن تؤديه بعض هذه الوظائف في جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.
- ينبغي على مديرو المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو أنكار الذات.

## المبدأ الخامس / من فوائد إدارة المعرفة :

١. وضع خرائط للمعرفة أكثر فائدة من وضع نماذج للمعرفة،
٢. فوائدها في الأسواق أكثر من فوائدها في التدرج الهرمي للمعرفة
- تلجأ المنظمة إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حالة أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها.
- إن توصيف عملية النشر في خريطة للمعرفة يكون أكثر فائدة للمستخدم من نموذج المعرفة بالرغم من أن النموذج أكثر فهماً من القائمين على أمر المعرفة بالمنظمة.
- أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

## المبدأ السادس / مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية :

- يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة لديهم ذات قيمة فكيف يشاركون أحداً في تلك المعرفة؟
- يتساءلون إذا كانت وظائفنا صناعة المعرفة، فلماذا نضع وظائفنا في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً منا؟
- هذه النظرة من قبل صناعات المعرفة المليئة بالشك والريبة أتجاه طبيعي ما لم تتوفر لديهم دافعية عالية للمشاركة في المعرفة من خلال تقييم الأداء والحوافز والمكافآت.
- إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

## المبدأ السابع / إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي :

- لا شك أن المنظمة تحتاج إلى تحسين عملية إدارة المعرفة عموماً إلا أن المعرفة يتم استخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل ( بحوث التسويق، تصميم وتطوير المنتج، التسعير، أعداد الأوامر... )
- بالتالي التحسين في هذه العمليات يصب في تحسين إدارة المعرفة بشكل مباشر.
- إن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم وقاعدته، حيث أن :
  - العمل المعرفي المبدع يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة.
  - العمل المعرفي المبدع يتطلب تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

## المبدأ الثامن / الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية :

- الوصول للمعرفة ضرورة إلا أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب :
  - i. التركيز على العملاء ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا
  - ii. الالتزام بالتفاعل المشترك بين حاملي المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة ضمنية.
- مثال: إرسال شركتي تويوتا ونيسان مصممي سيارتهما للولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي مع شرائح العملاء المستهدفين.

## المبدأ التاسع / إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :

- تعتبر مهام المعرفة ليست لها نهاية حيث أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً وبشكل متسارع مثل (إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، تغير اهتمامات العميل، تأكيد المنظمات الدائم على المنتج والخدمة التي تقدمها باستراتيجيات وهياكل تنظيمية متجددة.... )

- لذلك ينبغي أن يكون توصيف البيئة سريع لتتمكن إدارة المعرفة من مواكبته

#### المبدأ العاشر: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي

- أسئلة تحتاج إلى إجابة:

- هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟
- هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لديهم؟
- ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة حاسب آلي؟
- ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟
- العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة.
- إن أمر توثيق المعرفة بالغ الأهمية للمنظمات خاصة تلك التي تتعامل مع المعرفة على أنها مورداً هاماً ورئيسياً فيها.

#### ثانياً / استراتيجيات إدارة المعرفة :

- عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها لتحقيق بها تفوقاً على منافسيها وتحرز مكانة في السوق أفضل مما كانت عليه.
- إذا نظرنا إلى طبيعة المعرفة من خلال نموذج ( البيانات- المعلومات- المعرفة – التكنولوجيا) ندرك كيف يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال المعرفة.
- مثال: المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة في السوق هي التي تكون المعرفة للمنظمة.(أنظر الشكل التالي)



- لابد أن تتكامل استراتيجية المعرفة مع رسالة المنظمة ورؤيتها كما تظهر في الشكل التالي :



### ثالثاً / اقسام استراتيجيات إدارة المعرفة

تقع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاث تقسيمات هي :

١. إستراتيجية إحراز أو الاستحواذ على المعرفة :

ينبغي أن يكون للمنظمة استراتيجية لاستحواذ على المعرفة في المستقبل ،

- يمكن أحرار المعرفة الجديدة من خلال مساريين رئيسيين هما :

أ - الحصول على المعرفة من خارج المنظمة : باحدى الطرق التالية :

i. شراء المعرفة

ii. تعيين خبراء فيها

iii. الترخيص لها من خلال براءة الاختراع.

ب - صناعة المعرفة من داخل المنظمة : من خلال

i. أنشطة البحوث التطبيقية

ii. أحرارها بواسطة الخبرة المتاحة للعاملين.

- **ملاحظة /** أن توليد المعرفة سواء بشرائها أو أنتاجها داخلياً يصب في الميزة التنافسية.

• كلما كانت المعرفة أكثر أبداعاً تضيف تميزاً على استراتيجيات المنظمة وتمكنها من التغلب على منافسيها بسهولة.

٢. إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة :

الغرض منها ضمان المحافظة على قاعدة المعرفة وصيانتها عند النقطة التي يتم استغلالها في المنظمة.

• لا يوجد فرق بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية في المنظمة فكلاهما تؤكد المنظمة على ملكيتها لهما.

• تقابل هذه الاستراتيجية تحدى مطلب نشر المعرفة داخل المنظمة لتظل متاحة لنقطة الاستغلال، ومشاركتها بين

الموظفين، فإلى أي مدة يمكن المنظمة أن توازن بين الأمرين؟

٣. استغلال المعرفة :

يعتبر استغلال المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة حيث يتم استغلال المعرفة من خلال مساريين

رئيسيين هما:

أ - استغلالها داخل المنظمة فتحقق الميزة التنافسية.

ب - استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات اختراع أو تقديمها كخدمات استشارية لمن يريدها.

## الفصل الثالث / عمليات إدارة المعرفة وتحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

### أولاً / مفهوم عمليات إدارة المعرفة :

**عمليات إدارة المعرفة :** هي عملية تساعد أي استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة (أحراز أو استحواذ على المعرفة، والاحتفاظ بها ، واستغلالها).

#### • عمليات إدارة المعرفة تتركز في بناء وتطوير ما يلي :

١. نظم الخبرة (تركم الخبرات داخل المنظمة)
٢. البرمجيات (هذا يتم بتحويل نظم الخبرة الى برامج)
٣. برامج تطوير المنتج (سلعة أو خدمة)

#### • من خلال :

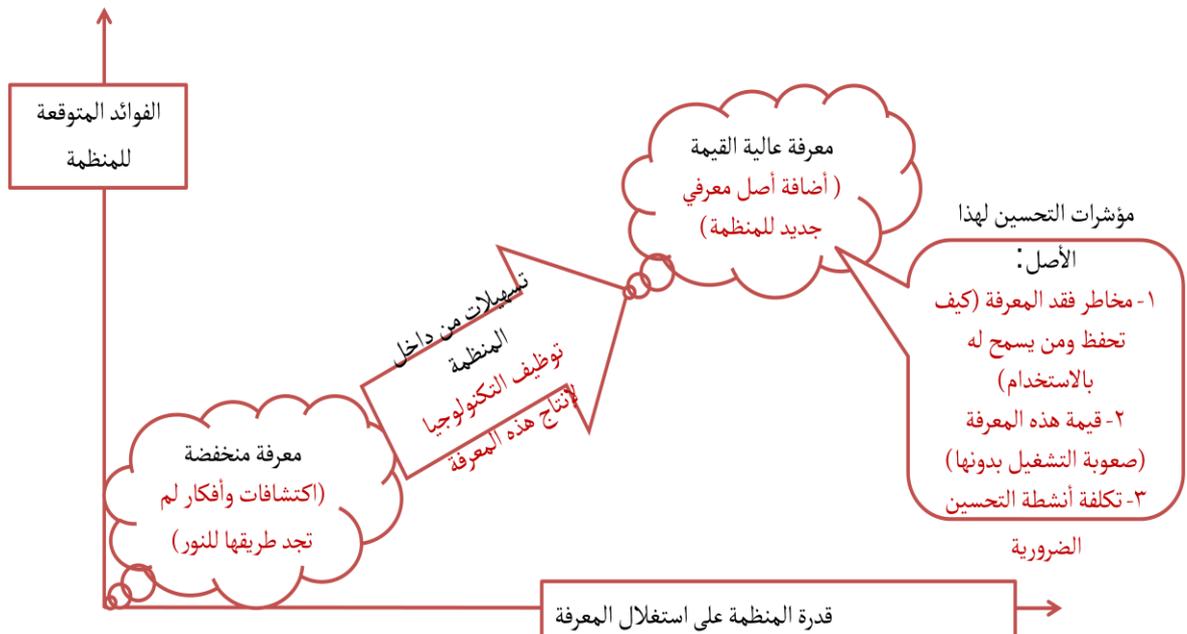
١. تفاعل المنظمة الحقيقي مع البيئة الداخلية في بحثها عن نقاط قوتها وتطويرها،
٢. محاولة المنظمة التقليل من أثر نقاط ضعفها والتغلب عليها.
٣. التفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية في بحثها عن الفرص وتجنبها التهديدات التي قد تفرض عليها من البيئة الخارجية.

### ثانياً / قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة :

تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على عاملين ومن خلالهما فقط يمكن جعل المعرفة ذات قيمة عالية هما :

١. الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة.
٢. الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة.

**مثال :** مهندس في مصنع صمم ماكينة جديدة تمثل تطوراً نوعياً في المصانع وتحدث طفرات في الإنتاج (تمثل هذه النقطة العامل الأول) ولكي تحقق هذه المعرفة الجديدة أثرها ينبغي تقديم تسهيلات من قبل المصنع والقائمين على التصنيع لجعلها حقيقة (العامل الثاني)، وبذلك يمكن للمصنع أن يعظم الأصل المعرفي الذي سيضيف له ميزة تنافسية فور تشغيلها يمكن توضيح ذلك من خلال الرسم التالي:



## ثالثاً / أهمية الفرد في مجال المعرفة :

- تركز تطبيقات إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الألة) لعمليات إدارة المعرفة.
- يلاحظ في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف على أهمية العنصر البشري حيث أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلى كل المستويات.
- ~ **الفوائد المباشرة للمنظمة** تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول للمعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم.
- ~ **الفوائد المباشرة للأفراد** نتيجة لتمكنهم من أداء مهماتهم بطريقة أكثر سهولة.
- ~ **الفوائد غير المباشرة للفرد** نتيجة لإدراكه بصعوبة موقفه في حالة عدم تطور خبراته.
- من الأمور بالغة الأهمية لفهم دوافع الأفراد عند أدائهم لعمليات إدارة المعرفة النظر في الأمور الثلاثة التالية:
  1. دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة :
  - صناع المعرفة يصنعون الفوضى ويشيخون جوا من عدم القدرة على التنبؤ،
  2. دراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة :
  - القائمون على التطبيق بالتأكيد قادرون على التأثير على ما صنعة صناع المعرفة،
  3. دراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواذ على المعرفة :
  - القائمون على تحقيق التوازن قادرون على مقاومة التغيير بحسب رؤيتهم للتغيرات الجديدة ومدى تأثر مصالحهم الشخصية بها.

## رابعاً / تطبيق إدارة المعرفة :

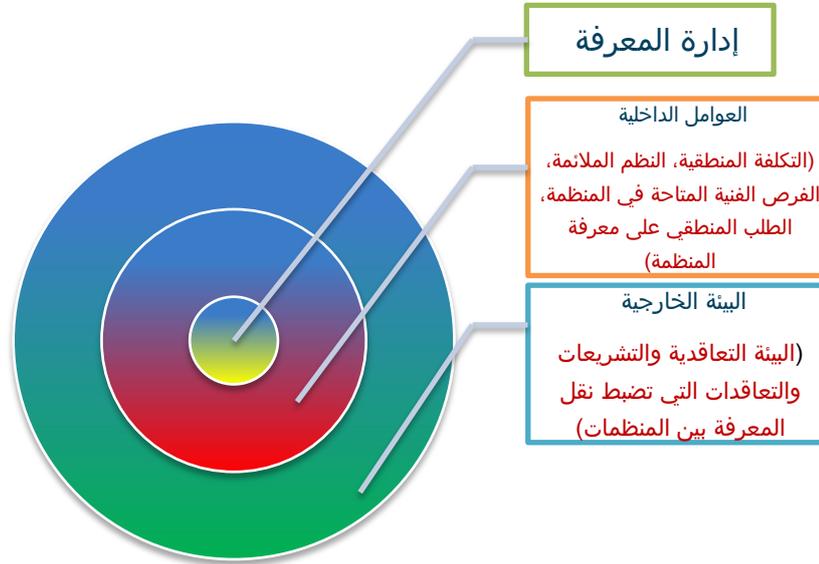
- تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة.
- هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات :
  1. تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة :
  - تعتبر هذه الخطوة ضرورية لصناعة محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.
  2. تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة : من خلال
    - أ - مراجعة شكل المعرفة الضمنية المحفوظة ( لدى الخبراء في كل مجال)
    - ب - مراجعة المعرفة الصريحة ( التوثيق الرسمية المتوفرة بالمنظمة) وعمل قائمة بذلك .
    3. مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها : اعتمادا على
      - أ - مخاطر فقد المعرفة.
      - ب - قيمة هذه المعرفة ( صعوبة التشغيل بدونها )
      - ت - تكلفة أنشطة التحسين الضرورية.

## خامساً / العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة :

- تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.
- 1. **العوامل الداخلية :** منها
  - أ - التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة.
  - ب - النظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً.
  - ت - الفرص الفنية المتاحة في المنظمة.
  - ث - الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ( تأثير شبكات الأعمال)

## ٢. العوامل الخارجية : منها

- أ - البيئة التعاقدية.  
ب - القواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات.



• هناك بعض القضايا التي ينبغي دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي :

١. الاستخدام الذكي وتطوير ملكية وحماية الأصول المعرفية :  
ليس الأصول المادية فقط حيث أنها أصبحت الدعامات الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.
٢. كيفية فهم وحماية والإبقاء والمحافظة على المعرفة داخل المنظمة : فيه العديد من التحديات :  
أ - أن يكون هذا الأمر تحديداً خاصاً للإدارة العليا.  
ب - عدم وضوح حقوق الملكية الفكرية وحدودها غير الواضحة  
ت - المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الإلكترونية.
٣. تمكن البيئة التنافسية الحالية المنظمات من حماية أصولها المعرفية :  
أ - حمايتها من أن يتم إعادة التعاقد عليها مرة أخرى.  
ب - تمكن المنظمات من بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة.  
■ كلما زادت مرونة المنظمة في استخدام قواعد المعرفة كلما كانت الشركة أكثر نجاحاً في المستقبل.
٤. إدارة الموارد المعرفية ليست كإدارة الموارد البشرية : إلا أنهما يتفقان في اهتمامهما ب  
أ - إدارة حقوق الملكية الفكرية  
ب - إدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية.

## سادساً / مسؤولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة :

للمعرفة عدة خصائص هي :

١. المعرفة مورداً إنتاجياً ذا أهمية بالغة : في حال مساهمتها في القيمة المضافة وأهميتها الاستراتيجية في المنظمة.
٢. يمكن النظر للمنظمة على أنها الموقع الذي يتم فيه صناعة وتحويل المعرفة.
٣. هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة ، وبحسب نوعها تختلف قابليتها للانتقال.

٤. تعتبر المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية.
  ٥. توزع المعرفة الضمنية ويتم تخصيصها اعتماداً على المشاركة فيها بين أفراد المنظمة.
  ٦. نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب توفر آليات التكامل داخل المنظمة.
- نظراً لخصائص المعرفة السابقة، يتحمل قادة المنظمة العديد من المسؤوليات تجاه المعرفة المتوفرة لديهم ومنها :
١. أن يعي قادة المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها.
  ٢. أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير.
  ٣. أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط.
  ٤. أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية من خلال :
    - أ - شكل رسمي : التدريب والتنمية
    - ب - شكل غير رسمي : التهيئة أثناء العمل.
  ٥. أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ورسوم وعروض مما يسهل عملية وضعها في متناول من يحتاج إليها.
  ٦. وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
  ٧. جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال
    - أ - تطوير ثقافة المنظمة
    - ب - تطوير نظم الحوافز
    - ت - تطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

### سابعاً / تحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

تنقسم فجوة المعرفة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين :

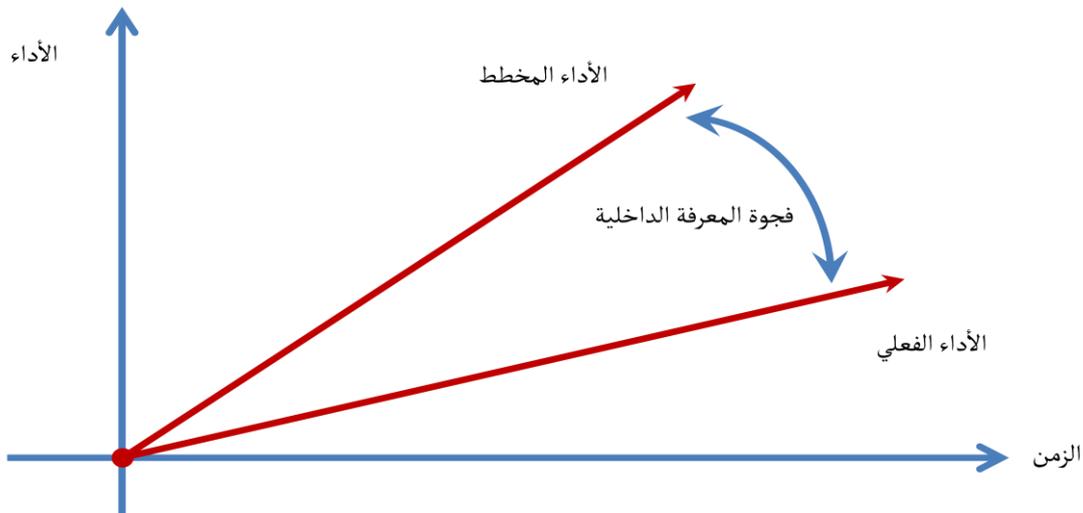
١. الفجوة الداخلية (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة) : ينظر لها من زاويتين :

أ - فجوة الفعل والإمكانية :

أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله ، ومنها نحدد بدقة القدرات الذاتية للمعرفة في المنظمة.

ب - فجوة بين الإمكانية والهدف :

أي الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله ، ومنها نحدد بدقة إمكانات التطور الداخلية في المنظمة.



٢. الفجوة الخارجية (خاصة بالفرص والتهديدات) التي تتعرض لها المنظمة : ينظر لها من زاويتين :

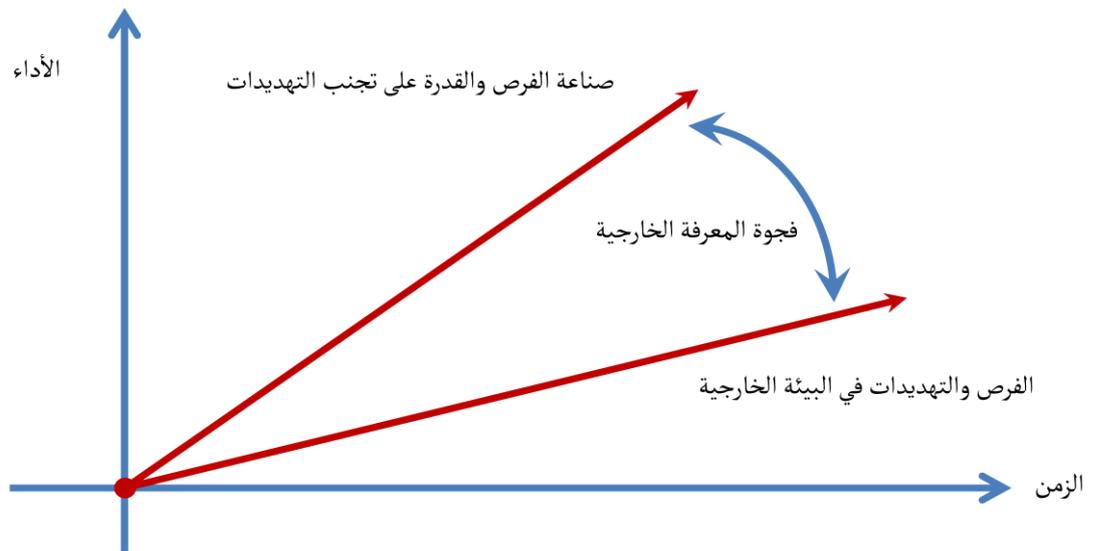
أ - فجوة المتاح والإمكانية :

أي الفرق بين ما تنتجه البيئة فعلاً وما تستطيع فعله المنظمة ، ومنها نحدد مدى جاهزية المنظمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

ب - فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات :

أي الفرق بين أمانيات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة ، ومنها نحدد بدقة إمكانات المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية.

فلا تكون مستجيبة لها فقط بل يتعدى ذلك فتؤثر فيها بما يخدم مصلحتها وتقود صناعة المعرفة في هذا المجال.



## الفصل الرابع / مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة

### أولاً / مقدمة :

- كما أن المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية إن منظمات المعرفة يجب أن تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية لتحصل على إجابات للأسئلة التالية:
  - ما هي المعرفة المتاحة لديها؟
  - وما هي المعرفة التي تحتاج إليها؟
  - وما هي المعرفة التي غير المتاحة؟
  - وكيف يمكن أن تطبقها؟
- الإدارة الناجحة للمعرفة في المنظمة عليها ان تبدأ من هذه التساؤلات، وأن تراجع إجاباتها عليها كل فترة للتحسين والتطوير.
- يعتبر الجزء الحيوي في منهجية إدارة المعرفة هو مراجعة القدرات المعرفية من حيث :
  - غزارة أو ندرة المعلومات في المنظمة.
  - التحذير من القصور في المعلومات وما شابه ذلك في المنظمة.
  - عدم القدرة على حفظ المعلومات المتصلة بموضوع معين جنباً إلى جنب.
  - قيادة الإكتشافات الهامة بالمنظمة.
  - الإستخدام العادي للبيانات التي تقادمت بالمنظمة.
  - عدم معرفة وقت اللجوء للخبير فيما يتعلق بتوفير بعض البيانات لإستخدامها في مجال محدد بالمنظمة.

### ثانياً / خطوات مراجعة القدرات المعرفية :

- تبدأ مراجعة القدرات المعرفية بالخطوات التالية :
  ١. تقييم مخزون المعرفة : الذي يمثل الخطوة الأولى في أي استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة.
  ٢. الحصول على المعرفة الضمنية : بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وفرق العمل وفرق النقاش.
  ٣. تحديد المعرفة عن الأفراد الذين يعرفون محتويات التغذية العكسية عن العملاء الرئيسيين والتي تعتبر نقطة الإنطلاق نحو الإبتكارات وتطوير المنتج وتحديث نظم الإنتاج.
  ٤. البحث عن الفرص وتقييم البيانات التي يتم جمعها من حيث الصلة والشكل والطبيعة والصلة الوثيقة بموضوع معين، ودرجة الإستفادة والتكلفة والوقت والدقة.
  ٥. مراجعة التوثيق : لتحديد كل الذين يملكون مقداراً وفيراً من مستودعات المعرفة.

### ثالثاً / أهداف مراجعة القدرات المعرفية :

١. إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة.
٢. التزود بالحالة الفعلية عن **الخصائص الكيفية** للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد.
٣. التزود بالحالة الفعلية عن **الخصائص الكمية** للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد.
٤. التزود بمعنى واضح لمدخلات البيانات الخام للخطة الإستراتيجية اللازمة لتشغيل المعرفة بالمنظمة.

## رابعاً / تقرير مراجعة القدرات المعرفية:

- يشتمل تقرير مراجعة القدرات المعرفية على النتائج الرئيسية التي تتضمن:
  ١. التحديد الواضح لسبب اتباع مراجعة المعرفة بالمنظمة.
  ٢. وصف دقيق لعملية المراجعة ذاتها.
  ٣. تحليل دقة وحساسية النتائج.
  ٤. الخاتمة حيث يجب أن تلخص النتائج التفصيلية لمراجعة القدرات المعرفية بشكل سهل وقابل للفهم.
  ٥. تحديد خريطة مجمعة للمعرفة يظهر العلاقة بين مستودعات المعرفة التي تمتلكها.
  ٦. تحديد محتوى المعرفة بكل قسم ووسائل تسجيل المعلومات فيها ، بالإضافة لتسجيل خصائص الوصفية والكمية لكل قسم.
  ٧. فهرس مجمع لمحتويات التقرير.

## خامساً / تساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية

- هناك مجموعة من التساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية تشمل :
  ١. مفهوم الأعمال: (ما هي رسالة وأهداف فريق العمل الخاص بكب وحدة تنظيمي؟)
  ٢. المعرفة الفنية للمنظمة :
    - أ - كيف تعتمد على المعرفة والخبراء؟
    - ب - كيف يمكن توليد المعرفة؟
    - ت - وصف الطرق المختلفة التي تستخدم لتصنيف المعرفة بالمنظمة (مثل خرائط المعرفة لمن يعرف وماذ يعرف؟)
    - ث - هل هناك تصنيف للمعرفة المرتبطة بخبرات النجاح والفشل؟
    - ج - ما هي الآليات المتوفرة لتحويل المعرفة من الأفراد والفرق إلى الأفراد والفرق الأخرى.
  ٣. حامل المعرفة :
    - أ - هل يركزون على ما هو أفضل؟
    - ب - ما هو نوع المشاركة المتوفرة بين الإدارة وحامل المعرفة.
    - ت - كيف يستخدم التدريب لزيادة المعرفة والمهارات.
    - ث - كيف يمكن تحقيق الربط بين المكافآت ومستويات المعرفة والمهارة؟
  ٤. المعرفة التي تنقل بواسطة تكنولوجيا المعلومات :
    - أ - هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط في تشغيل البيانات أم تستخدم أيضا في إدارة المعرفة؟
    - ب - كيف يمكن تطبيق مشروعات نظم المعلومات المرتبطة بإدارة المعرفة؟
  ٥. تصميم الهيكل التنظيمي :
    - أ - هل تدفق المعلومات في الوحدة التنظيمية يشجع أم يعيق الابتكار.
    - ب - كيف يمكن لأي فرد داخل المنظمة أن يكون داخل شبكات الأعمال الحديثة؟

## سادساً / طرق التحليل المعرفة

- هناك عدة طرق مختلفة لتحليل المعرفة والتي تستخدم في مراجعة القدرات المعرفية منها:
  ١. خرائط التدفق.
  ٢. نماذج المدخلات والمخرجات.
  ٣. دراسة قوائم المعرفة من خلال قائمة إستبيان.
  ٤. جلسات المجموعة القائمة على المراجعة بالإدارة الوسطى للتعرف على المحاذير المختلفة.
  ٥. التحليل البيئي : لفهم المعرفة الحالية وما هو دورها في المنظمة؟
  ٦. نظام التحليل الشفهي : يستخدم لتحديد المعارف البسيطة جداً
  ٧. تحليل المعرفة الأساسية : يستخدم لتحديد المعرفة الكلية وأيضاً المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها.
  ٨. وضع خريطة للمعرفة لكل المستويات التنظيمية أو شبكات الأعمال.
  ٩. التحليل الحرج لوظيفة المعرفة : لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة.
  ١٠. تحليل إحتياجات وإستخدام المعرفة : لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقف.
  ١١. وضع وتوصيف نموذج المعرفة : لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل.
  ١٢. تحليل تدفق المعرفة : يستخدم لتوفير نظرة شاملة لتغيرات المعرفة، مكاسب وخسائر، ومدخلات العمليات، ووظيفة الأعمال على مستوى المنظمة ككل.

## ملاحظات :

- إن وضع خريطة للمعرفة يوضح تصنيف وتدفق المعرفة. (جزء هام جداً في مراجعة القدرات المعرفية)
- إن أفضل تمثيل لخرائط المعرفة هي القصص (تغطي الأطر والقيم والرسائل).
- إن أكثر الأنشطة الإنتاجية في هذه المراجعة :
  - تحديد نظم المعرفة المرتبطة بالعملاء.
  - الحصول على ذاكرة المنظمة (في المساعدة على التعلم ومنع تكرار الأخطاء).
  - التصنيف المباشر للخبراء الحقيقيين (تحديد الفائدة التي ستعود للمنظمة من هؤلاء الخبراء)
- مراجعة القدرات المعرفية المتعلقة بالإنتاج يتطلب التركيز على التساؤلات الآتية لحل مشكلة هامة:
  - ما هي المعرفة التي نمتلكها؟
  - ماهي المعرفة التي نفتقر إليها؟
  - من الذي يحتاج إلى هذه المعرفة؟
  - كيف يمكن استخدام هذه المعرفة؟

## سابعاً / خطوات مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة :

- تهدف مراجعة القدرات المعرفية إلى حل مشاكل الأعمال في المنظمة من خلال النقاط التالية:
  1. تحديد ما هي المعرفة المتاحة حالياً في القسم أو الإدارة (المنطقة المستهدفة) من خلال :
    - أ - تحديد المعرفة المتاحة حالياً والمحتمل الحصول عليها من المصادر المختلفة.
    - ب - تحديد العوامل البيئية التي تؤثر على القسم أو الإدارة المستهدفة.
    - ت - تحديد وتخصيص (تصنيف) المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة في المنطقة المستهدفة.
    - ث - بناء خريطة المعرفة لتصنيف وتدقيق المعرفة في المنظمة وكذلك في القسم أو الإدارة المستهدفة.
  - **خريطة المعرفة متعلقة بـ :**
    - ~ لأفراد - الوثائق - الأفكار - الموارد الخارجية -
    - ~ درجة كثافتها التي تحدد سهولة أو صعوبة حصول الأفراد على المعرفة.
  2. تحديد المعرفة التي تفتقر إليها المنطقة المستهدفة وتشمل:
    - أ - عمل تحليل فجوة لتحديد ما هي المعرفة التي تفتقدها لتحقيق أهداف الأعمال.
    - ب - تحديد من يحتاج إلى هذه المعرفة المفقودة.
  3. الحصول على التوصيات من مراجعة القدرات المعرفية للإدارة من خلال :
    - أ - النظر إلى الوضع القائم والتحسينات الممكنة لأنشطة إدارة المعرفة في المنطقة المستهدفة.

## ثامناً / الأداة المستخدمة في مراجعة القدرات المعرفية ( استبيان المعرفة ) :

- يقسم الاستبيان إلى قسمين:
  1. تحديد ما هي المعرفة المتوفرة حالياً في القسم أو الإدارة (المنطقة المستهدفة) :
    - الأسئلة :
    - أ - ضع قائمة محددة لتقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها في وظيفتك.
    - ب - أي تقسيمات المعرفة المحددة في السؤال رقم (1) متاحة حالياً لديك؟
    - ت - لكل تقسيم للمعرفة المحددة في السؤال رقم (1) أجب عما يلي :
      - a. كيف تستخدم تلك المعرفة؟ من فضلك أعطي أمثلة محددة ؟
      - b. كم عدد المصادر التي تحصل على المعرفة منها؟ وأي المصادر تستخدمها؟
      - c. بالإضافة إليك من الذي من المحتمل أن يحتاج إلى هذه المعرفة؟
      - d. كيف يمكن أن تستخدم أنت والأخرون المعرفة المحددة في السؤال رقم 5.
      - e. من هؤلاء الذين من المحتمل أن يستخدموا هذه المعرفة؟ ومن من المحتمل ألا يحصل عليها؟
      - f. ما هي العمليات الرئيسية التي تستخدمها للحصول على هذه المعرفة؟
      - g. كيف تستخدم تلك المعرفة لتحقيق فوائد القيمة المضافة لمنظمتك؟
      - h. ما هي التأثيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على المعرفة؟
      - i. ما الذي تتوقع أن يساعدك استخدام المعرفة كما هي؟ أم تحويلها لتكون أكثر فعالية؟
      - j. ما هي الأجزاء في تلك المعرفة التي تعتبرها:
        - i. ممكن الوصول إليها، مدى غزارتها.
        - ii. ضئيلة أو متفرقة.
        - iii. قديمة منتهية الصلاحية .

- k. كيف يمكن أن ترسل المعرفة الحالية؟ ما هي الطريقة الأكثر فعالية في إرسال المعرفة؟
- l. من هم الخبراء الذين في حوزة المنظمة ولديهم أنواعاً من المعرفة تحتاج إليها؟
- m. في أي شكل من أشكال المعرفة تستطيع الحصول عليها من الخبراء؟
- n. ما هي الوثائق الرئيسية والموارد الخارجية التي تستخدمها أو التي تحتاج إليها لإنجاز وظيفتك بصورة أيسر؟
- o. ما هي أنواع المعرفة التي تحتاج إليها كجزء من عملك اليومي؟
- i. في الأجل القصير ( 1-2 )
- ii. في الأجل الطويل ( 3-5 )
٢. ما هي المعرفة التي نفتقدها في المنطقة المستهدفة :

## ○ الأسئلة :

- أ - ما هي تقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها لأداء وظيفتك بصورة أفضل؟
- ب - ما هي تقسيمات المعرفة التي تعيد استخدامها؟
- ت - هل لديك أمثلة على معرفة لا يمكن إعادة استخدامها . ولكن إعادة استخدامها سوف تكون مفيدة.
- ث - لكل تقسيم من تقسيمات المعرفة في السؤال رقم 1 أجب عما يلي :

- a. إلى أي درجة يمكن تحسين مستوى الأداء لكل المعرفة الممكن الوصول إليها.
- b. من يمكن أن يخدم المصدر المحتمل لتلك المعرفة.
- c. أي أنواع الأسئلة التي تستطيع أن تجد لها إجابة عندك؟
- لكل نوع من المعرفة المحددة في هذا السؤال أجب على الأسئلة التالية :

i. ما هي المعرفة المفتقدة؟

ii. ما هي الأنواع المرتبطة بـ

(١) أداء الوظيفة.

(٢) المزايا التنافسية للمنظمة.

(٣) الأسئلة الإدارية البسيطة.

ج - أي الإدارات أو الأفراد الذين تعتقد أنهم لا يجيبون على الأسئلة؟

ح - إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بلا فلما بريك لا؟

خ - في أي المجالات تسأل نفسك نفس الأنواع المتكررة من الأسئلة؟

د - من الذي تم سؤاله ولم يجب على الأسئلة؟

ذ - في أي إدارة يعمل؟

ر - في أي مستوى وظيفي؟ المسمى الوظيفي

ز - من هي الإدارات أو من هم الأفراد الذين لديهم اتصال معك بالمعلومات؟

للؤل إدارة أو فرد أجب عن الأسئلة التالية :

a. ما هو المستوى التنظيمي الذي يشغله المستقصي منه.

b. هل المستقصي منه جديد (أقل من سنة) متوسط الأجل ( 1-3 ) طويل الأجل ( أكثر من 3 )

c. ما هي الأسئلة التي تسألها للأخرين بالمنظمة؟

d. ما هي المعرفة المطلوبة والتي تعتبر

- ضرورية لأداء العمل

- ضرورية لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة

- ضرورة للوصول للإبتكارات

- التي انتهت صلاحيتها

e. ما هي الآليات التي قد تكون مفيدة لتشجيع مشاركة المعرفة ونقلها في منطمتك؟

f. ما هي المظاهر التي تعوق الإدارة الفعالة للمعرفة؟

g. ما هي قيود مشاركة ونقل المعرفة؟

h. ما هو السبب الرئيسي الذي ينتج عنه الأخطاء في وظيفتك؟

i. كم من الوقت ينقضي للبحث عن المعرفة التي تطلبها؟

3. أستخلص النتائج: هي الخطوة الثالثة من المراجعة تتلخص من الخطوة الأولى والثانية وترتبط بتلخيص النتائج

التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استبانة المعرفة بقسميها.

## الفصل الخامس / خرائط المعرفة :

### أولاً / مقدمة :

- تعتبر المعرفة من أول وأكثر الابتكارات نجاحاً والتي قدمها الممارسين لإدارة المعرفة.
- خريطة المعرفة توضح أين توجد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية سواء الوثائق المهمة أو أشكال المعرفة الأخرى التي تم تصنيفها.
- تتمثل بعض الخرائط في قواعد معلومات المديرين سواء كانت مطبوعة أو في شكل إلكتروني والذي يتمثل في شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي تتيح للباحثين عن المعرفة الاتصال الفوري مع مصادر المعرفة التي تم تحديدها (وهذه كلها خرائط لأنها توضح بصورة رئيسية أين تتوفر المعرفة بصورة أفضل)

### ثانياً / أطلس المعرفة :

- **أطلس المعرفة :** هـ و مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق، وهو صورة توضح بيئة العمليات المعقدة لمنظمة الأعمال.
- **أطلس المعرفة :** هو تنظيم ومراجعة مجموعة مرتبطة من الخرائط والتي تعطي صورة حية وغنية للارتباطات بين العاملين والعمليات والأهداف التي يتم إنجازها.
- **لكي تبني المنظمة أطلس المعرفة عليها :**
  ١. إنشاء الارتباطات.
  ٢. إيجاد الفهم المبدئي بين جهات الارتباط والذي يزداد مع الوقت

### ثالثاً / مميزات أطلس المعرفة :

١. يربط أطلس بين وثائق الشركة و خرائط العمليات و شجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل.
٢. يزيد من قيمة كل خريطة من خلال وضعها في محيط مشاركة مع الخرائط الأخرى.
٣. خريطة المعرفة تجيب عن أسئلة (ما هي المعرفة؟ أين نجدها؟)
٤. إن أطلس يجيب عن نفس الأسئلة ولكن بصورة أكثر تكاملاً وشمولاً كما يجيب عن أسئلة (متى نحتاج لهذا النوع من المعرفة؟ وكيف تختلف أنشطة ومجالات المعرفة المرتبطة بها؟ ولماذا تحدث تلك الأنشطة؟).

### رابعاً / فوائد أطلس المعرفة :

١. صياغة أفضل القرارات المتخذة من جانب العاملين على كل المستويات.
٢. تحسين الجودة والكفاءة
٣. تحديد موارد المعرفة ذات القيمة.
٤. تحديد الفجوات الحرجة للمعرفة
٥. مساعدة العاملين في تحديد المعرفة التي يحتاجونها
٦. يتيح الفرصة لفهم وتحسين الأنشطة المركزية للأعمال

## ● جدول يبين فوائد أطلس المعرفة :

الوظيفة أو الخاصية	الفوائد
يزيد المشاركة في توفير المعرفة وموارد المعلومات	زيادة الاعتمادية + المعنى + العمق + القيمة
يمنح العاملين الفهم الصحيح لمحيط المشاركة ومعنى أعمالهم	تحسين اتخاذ القرارات + تحسين المعنويات + تحسين التعاون
تحديد أغراض الأعمال، والعمليات، والارتباطات الواضحة والأهداف	مناقشة واختبار وتحسين الأفكار الواضحة والممارسات
توفير موارد المعرفة الأساسية الممكن الوصول إليها في الوقت المناسب	تحسين الكفاءة + تحسين الجودة
تحديد فجوات المعرفة	تركيز الجهود على الاستحواذ على المعرفة المطلوبة لتلبية رغبات العملاء وجذب عملاء جدد
تحديد الأصول المعرفية	اقتراح إعادة الاستحواذ المحتمل + الاستخدام الأفضل للمعرفة الحالية
التزود بأوجه متعددة لصور وظائف الأعمال الحالية	صياغة حل المشكلة + وضع أساس للابتكارات
أتاحه الفرصة الواسعة للمناقشة	تخفيض المشكلات بين الإدارات والجماعات

## خامساً / الخطوات العملية لتكوين أطلس المعرفة :

1. تحديد نشاط الأعمال الأكثر أهمية الذي يتطلب التحسين، و تحديد الهدف الذي يمكن أن يقوم به أطلس
2. تحديد العملاء الأكثر أهمية للمنظمة
3. تحديد وتخطيط الحاجات الأساسية للعملاء.
4. تكوين فريق من الخبراء الداخليين.
5. تجميع جميع خرائط العمليات، وقواعد البيانات، وخرائط المعرفة ومعالجتها لتحقيق المشاركة.
6. نشر نتائج الاجتماع للتحضير لمناقشات أخرى.
7. تحديد هياكل المعلومات الخارجية وكيفية التعامل معها من قبل فريق المعرفة.
8. شرح أطلس في تصميمه الأولي وإبراز مدى وضوحه وسهولته في الوصول للمعرفة المتاحة.
9. تشجيع ومساندة استخدام أطلس.
10. جعل الأطلس كامل وتحديثه بشكل دوري من خلال التحسين المستمر.

## سادساً / الأخطار المحتملة من جراء أطلس المعرفة

ليست كل مواقف الأعمال تحتاج تخطيطاً للمعرفة أو حتى تبرر المجهود والتكلفة. لذلك ينبغي الحذر من الأمور التالية :

١. أهمية تحقيق عائد يفوق تكلفة إعداد أطلس.
٢. أن تكون مشكلات متكررة والمنظمة في حاجة إلى تجنبها.
٣. أن يكون هناك صعوبة أو تعقيد في أن يشمل التنسيق العديد من المعاملين والمهام أو الأهداف.
٤. يعتمد النجاح على المشاركة والاستخدام الفعال للمعرفة.
٥. أن يكون التحسين قابلاً للقياس.

## ● مبررات لعدم الحاجة لأطلس المعرفة في ( حالات خاصة ) :

١. الشركات المتعددة الجنسية (أحد مظاهر العولمة)
٢. المواقف التي تعتمد بشكل أساسي على الحكم الموضوعي أو التي تشتمل على صراعات.
٣. الاندماج بين وحدة وأخرى.
٤. المواقف التي تعتمد بصفة خاصة على فهم العميل.
٥. عندما يتطلب الأمر تغيير ثقافة المنظمة.

## سابعاً / مشكلات قد تجعل أطلس المعرفة غير فعال :

١. المساندة غير كافية من الإدارة في الوقت والمال والموهبة.
٢. التركيز على المنتج أكثر من العملية : حيث أن وضع خريطة المعرفة يمثل المصدر الرئيسي للفهم والتعاون، والتركيز على المنتج قد يفقدنا هذه النقطة.
٣. المبالغة في أهمية أطلس : التركيز على الخريطة بقوة قد يضعف الإنتاج.
٤. المعرفة تمثل قوة وربما تفسد القوة الأمر : إذا ما تم إساءة استخدامها من قبل الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة

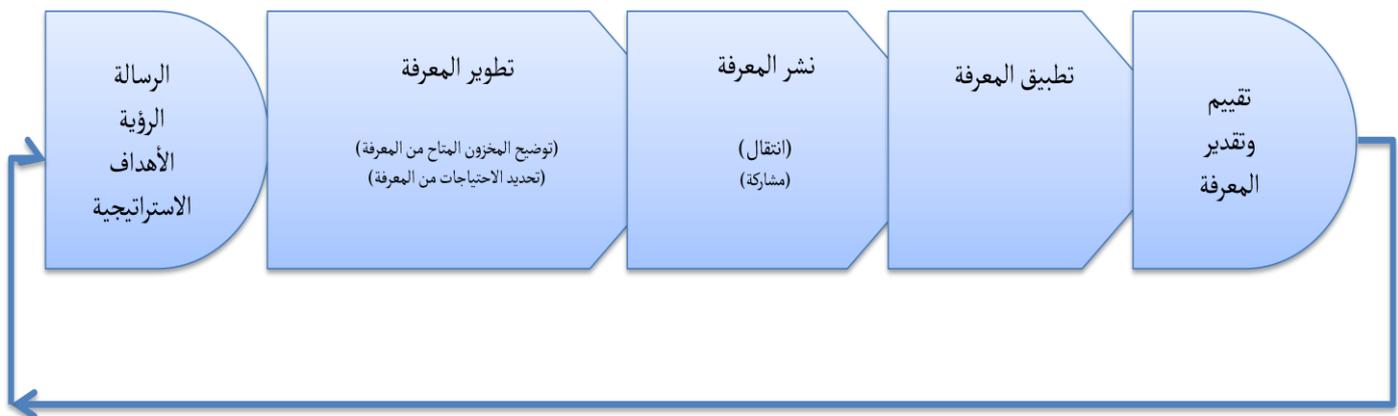
## الفصل السادس / سلسلة القيمة للمعرفة ومصنوفة المعرفة :

### أولاً / معادلة المعرفة :

- معادلة المعرفة ذات متغيرات متعددة
  - المعرفة = المعلومات (الخبرة × المهارات × الاتجاه)
  - حيث أن :
- المعلومات = المعرفة الصريحة :** هي المعرفة التي يمكن تدوينها بصورة فعلية بواسطة الفرد في وظيفته، والمعبر عنها بلغة مفهومة والتي تم أحرارها وفهمها فهماً كاملاً.
- (الخبرة × المهارات × الاتجاه) = المعرفة الضمنية (الكامنة) :**
- الخبرة :** هي المعرفة المتحصل عليها من خلال الاكتشاف أو الملاحظة
- المهارات :** هي البراعة اليدوية والعقلية، والقدرات المختلفة
- الاتجاه :** هي التصرفات التي يتميز بها الفرد في المواقف الخاصة والتي تنشأ من الافتراضات الأساسية والعبادات والقيم التي يؤمن بها.

### ثانياً / سلسلة القيمة للمعرفة :

- سلسلة القيمة للمعرفة تعتبر من خصائص المنظمات كثيفة المعرفة، لأنها تعتبر جزءاً ضرورياً من عملية صناعة المعرفة.
١. الرسالة الرؤية الأهداف الاستراتيجية
  ٢. تطوير المعرفة (توضيح المخزون المتاح من المعرفة) (تحديد الاحتياجات من المعرفة)
  ٣. نشر المعرفة (انتقال) (مشاركة)
  ٤. تطبيق المعرفة
  ٥. تقييم وتقدير المعرفة



- أن أي نمط من أنماط إدارة المعرفة يبحث في سلسلة القيمة للمعرفة ينبغي أن يبني على **عنصرين هامين هما:**
١. ضمان أن العمالة ذات القيمة العالية للمعرفة ليس لديهم الرغبة في ترك المنظمة.
  ٢. ضرورة التأكد من أن المعرفة الضمنية والمتوفرة بكثرة يمكن توضيحها من خلال العملية التجسيدية، وإمكانية الوصول إليها عن طريق المنظمة مثل المعلومات تماماً.

- يمكن تحديد مقياس لنشاط سلسلة القيمة للمعرفة من خلال :
  1. في أي مجال تمتلك المنظمة معرفة أفضل أكثر من منافسيها.
  2. امتلاك دليل/ قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتوضيح أين تتوافر المعرفة في منظماتنا.

### ثالثاً / أنشطة سلسلة القيمة للمعرفة :

1. تحديد الحاجة للمعرفة : يتم ذلك من خلال عاملين هما :
  - أ - تحديد أي أنواع المعرفة الضرورية لتحقيق استراتيجية الشركة
  - ب - استخدام عمليات ذات إجراءات منتظمة.
2. تحديد المعرفة المتاحة : يتم ذلك من خلال عاملين هما :
  - أ - تحديد أي المجالات لديها معرفة أفضل من المنافسين.
  - ب - توفر دليل وقواعد بيانات على الحاسب وأين هي.
3. تطوير المعرفة : يتم ذلك من خلال عاملين هما :
  - أ - امتلاك إجراءات رسمية لتطوير المعرفة مثل برامج التطوير والتدريب.
  - ب - إمكانية توفير المعرفة من الخارج في حالة الحاجة إلى ذلك بغض النظر عن التكلفة.

### رابعاً / العمليات الوظيفية لسلسلة القيمة للمعرفة :

1. تحديد المعرفة المتاحة
2. تطوير المعرفة الجديدة
3. مشاركة المعرفة
4. تطبيق المعرفة
5. تقييم المعرفة



## خامساً / مصفوفة المعرفة :

- مصفوفة المعرفة تعتبر أحد الوسائل التي تساعد المنظمة على :
  ١. تصنيف المعرفة.
  ٢. إمكانية اكتشاف فجوة المعرفة (الفرق السالب بين المستوى الفعلي والمستوى المرغوب فيه من المعرفة)
- مصفوفة المعرفة تتكون من عنصرين أساسيين هما :
  ١. المجال المعرفي : توصيف محدد للمعرفة في ضوء الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية.
  ٢. المجال الوظيفي : الربط بين مجالات المعرفة والعنصر البشري وعنصر الموهبة البشرية.
- شكل يبين مصفوفة فارغة

المجالات الوظيفية لحاملي المعرفة		المنظمة (وحدة تنظيمية رقم 1)
المجال الوظيفي الثاني	المجال الوظيفي الأول	المجال المعرفي
--	--	مجال معرفي رقم 1
--	--	مجال معرفي رقم 2
--	--	مجال معرفي رقم 3

- مثال تطبيقي على: وظيفة سك العملة

المجال الوظيفي		أحمد ( المدير )		محمد ( م المدير )		محمود ( مدرب )		علي ( مدرب )		حسن (م أسطوانات)	
المجال المعرفي	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي
علم المعادن	3	6	3	3	3	6	3	5	5	7	5
الأسطوانة	4	5	8	8	3	6	3	5	7	6	8
الفرن	5	5	3	3	3	3	3	1	6	2	4
الطلاء	4	5	8	8	7	8	7	7	8	6	8
تروس الطلاء	7	3	5	6	7	8	7	5	7	6	8
المعايرة	3	3	6	8	5	8	5	6	8	6	8
تبريد الخامات	3	5	3	8	4	6	4	5	8	7	4
المجموع	29	32	36	44	32	45	32	34	51	38	47
المتوسط	4.14	4.57	5.14	6.28	4.57	6.42	4.57	4.85	7.28	5.42	6.71
متوسط الفجوة	-0.43	-1.14	-1.85	-2.43	-1.29	-	-	-	-	-	-

المتوسط العام للمستوى الفعلي = 24.12    المتوسط العام للمستوى المرغوب = 31.26

فجوة المعرفة = 31.26 - 24.12 = 7.14

7.14 - = -0.43 - 1.14 - 1.85 - 2.43 - 1.29 = -7.14

فجوة المعرفة

متوسط الفجوة المعرفية = \_\_\_\_\_

عدد المجالات المعرفية

7.14 -

متوسط الفجوة المعرفية = \_\_\_\_\_ = 1.02 -

7

• يتم الحصول على أرقام المصفوفة من خلال :

١. يحدد حاملي المعرفة المستويات الحالية من المعرفة لكل مجال معرفي وذلك لكل زميل.
٢. تعقد جلسات جماعية للمناقشة بين العاملين ليعرض كل فرد رأيه في المقادير، ويمكن استخدام طريقة الاختبار العشوائي للتأكد من المقادير.
٣. بنفس الطريقة التي تم تحديد المستويات الحالية للمعرفة يتم تحديد المستويات المرغوبة.

• مصفوفة المعرفة توضح ثلاثة عناصر يمكن قياسها بصورة كمية بالمنظمة هي:

١. مستوى الطموح لكل مجال وظيفي لكل عامل : يحدد كل عامل
  - أ - احتياجات التدريس والتعلم لكل عضو بالمنظمة.
  - ب - برنامج لتطوير موهبة كل عضو بالمنظمة.
  - ت - تحديد مستوى الطموح ككل، وفجوة المعرفة في المجال الوظيفي المحدد عن طريق متوسط المقادير لكل العاملين.

٢. متوسط فجوة المعرفة لكل مجال معرفي

٣. تغطية الطموح المعرفي : هو مؤشر للأداء يقيس إلى أي مدى تقابل الوظيفة مستوى الطموح، له ثلاث احتمالات:

- أ - المستوى الحالي < (أكبر من) المستوى المرغوب وهنا لا توجد فجوة للمعرفة
- ب - المستوى الحالي = المستوى المرغوب : وهنا الفجوة صفر
- ت - المستوى الحالي > (أصغر من) المستوى المرغوب، والفرق يمثل فجوة المعرفة

○ معادلة تغطية الطموح المعرفي ( ت ط م )

$$100 \times \left( \frac{\text{متوسط فجوة المعرفة}}{\text{متوسط مستوى الطموح}} + 1 \right) = \text{تغطية الطموح المعرفي}$$

- أنواع تغطية الطموح المعرفي :

١. الأداء الكلي للإدارة :

يستخدم فيه كل فجوات المعرفة (عادةً ما تكون صفر أو اقل) ويستخدم فيه أيضاً كل مستويات المعرفة.

٢. إذا كان في أحد المجالات فجوة فقط نستخدم تغطية الطموح المعرفي فقط

- تطبيق على مثال سك العملة :

- تغطية الطموح المعرفي للمجال الأول :

$$ت ط م (1) = \{ (4.75 / 0.43) + 1 \} \times 100$$

$$= 90.59\% \text{ من مستوى الطموح } 4.57$$

- تغطية الطموح للمجال الثاني :

$$ت ط م (2) = \{ (6.28 / 1.14) + 1 \} \times 100$$

$$= 81.84\% \text{ في مستوى الطموح } 6.28$$

وهكذا بقية المجالات.

- تغطية الطموح المعرفي في الأداء الكلي للإدارة

$$ت ط م للأداء الكلي = \{ (6.25 / 1.02) + 1 \} \times 100$$

$$= 83.68\% \text{ في مستوى الطموح } 6.25$$

## الفصل السابع / عمليات صناعة المعرفة :

### أولاً / مفهوم صناعة المعرفة :

- صناعة المعرفة :** هي عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الجديدة (وجهة نظر جديدة للمعرفة الجديدة )
- عملية تكوين المعرفة والابتكار تعتبر أمراً بالغ الأهمية حيث يضمن للمنظمة تطبيق أنواع حديثة من المعرفة بما يحفظ لها الصدارة بين منافسيها .

### ثانياً / عملية صناعة المعرفة :

- تعتمد عملية صناعة المعرفة على خمس مراحل أساسية هي:

١. البحث عن معلومات جديدة.
٢. اختيار المعلومة المناسبة.
٣. نقل المعلومات.
٤. التفكير ( التفكير العميق- السببية – التقييم )
٥. الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات.

- خطوات عملية صناعة المعرفة أربعة هي :

١. تأليف الأفكار المفيدة.
٢. التصديق على الأفكار المفيدة.
٣. مشاركة الأفكار المفيدة.
٤. استخدام الأفكار المفيدة.

### ثالثاً / التوجهات الأولية للمعرفة :

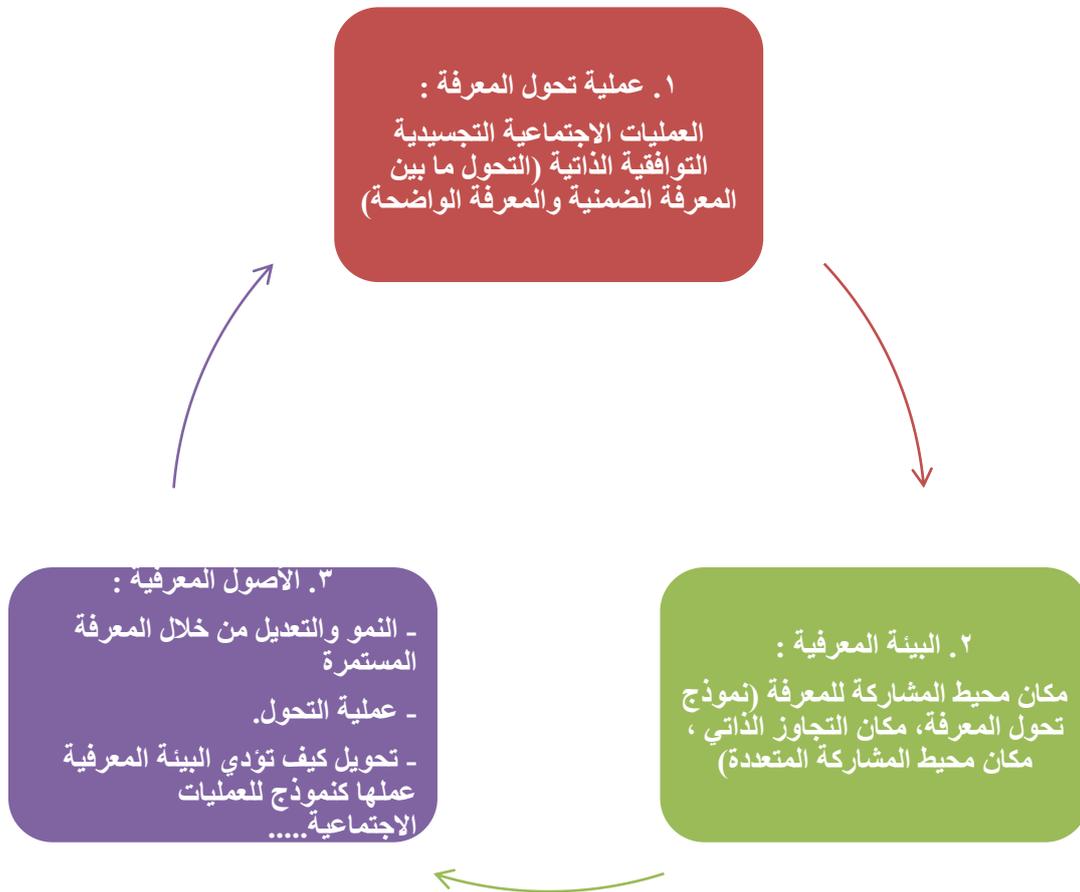
١. الاستحواذ على المعرفة : من خلال البحث عن المعرفة الموجودة وفهم متطلباتها والبحث عنها في عدة مصادر (مثل الذكاء التنافسي بين الشركات).
٢. خلق معرفة جديدة : مثل أنشطة البحوث في شركات الدواء وعملية الإبتكار في مجال الإعلان.
٣. تجميع المعرفة : مثل النشر يعتبر مثال أولي لتجميع المعرفة وعمليات التصميم والطباعة وتصحيح بروفات الطباعة أعمال تراكمية للنشر.
٤. تطبيق المعرفة المتاحة : مثل عمل الطبيب لا يتوقع أن يصنع الطبيب معرفة جديدة بل يطبق المعرفة الطبية المتوافرة.
٥. إعادة استخدام المعرفة :- بعض المنظمات تركز عليه- مثل عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة.

### رابعاً / نموذج صناعة المعرفة الديناميكي :

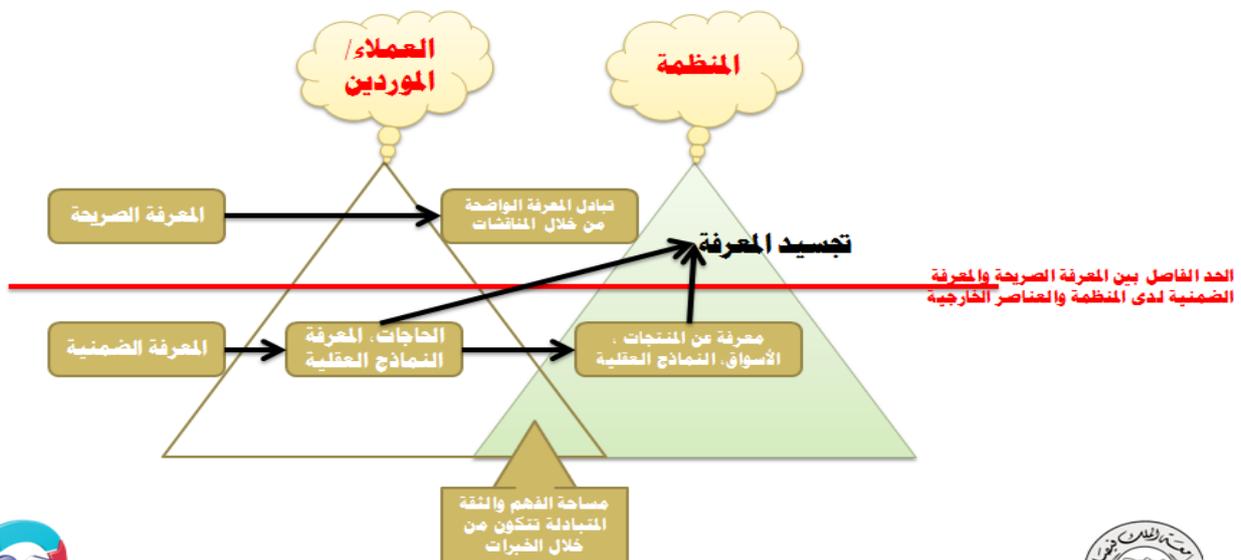
١. عملية تحول المعرفة : هي العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية (التحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة)
٢. البيئة المعرفية : هي مكان محيط المشاركة للمعرفة (نموذج تحول المعرفة، مكان تتجاوز الذاتي ، مكان محيط المشاركة المتعددة)

## ٣. الأصول المعرفية :

- أ - النمو والتعديل من خلال المعرفة المستمرة  
 ب - عملية التحول.  
 ت - تحويل كيف تؤدي البيئة المعرفية عملها كنموذج للعمليات الاجتماعية.....

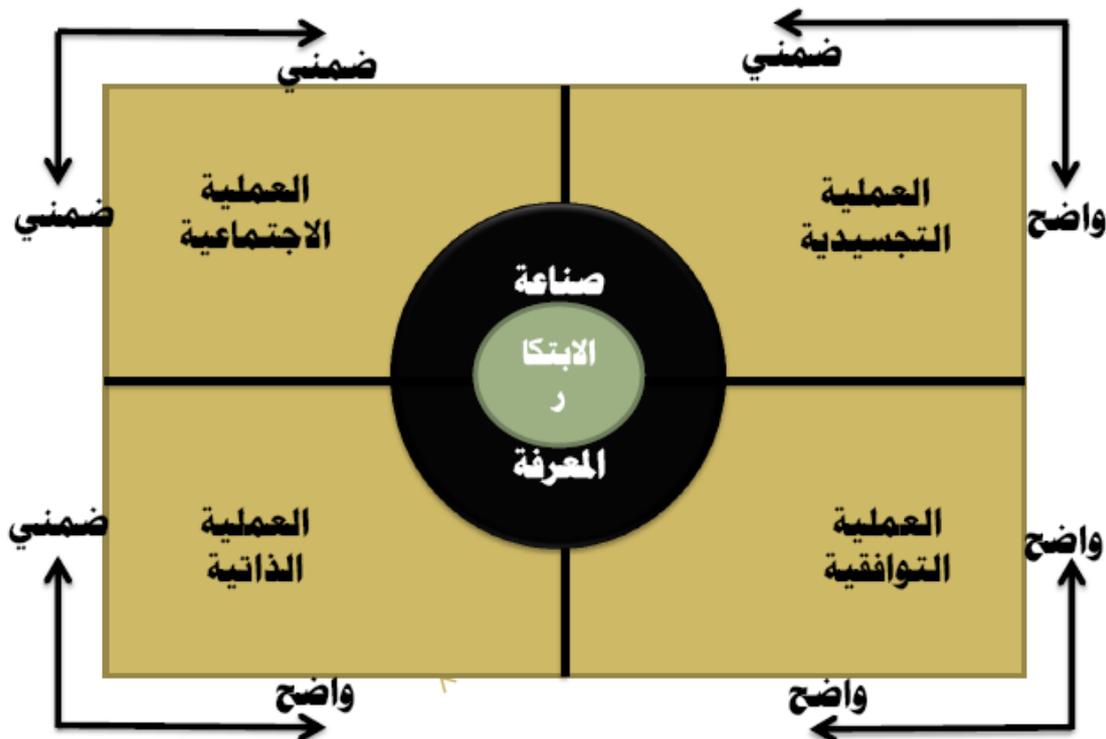


## خامساً / صناعة المعرفة من العناصر الخارجية :



## سادساً / أشكال تحول المعرفة :

١. العملية الاجتماعية : هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً من خلال (اكتساب المهنة بصورة تقليدية من خلال قضاء الوقت في التعلم مع المعلم أكثر من اكتسابها من الدراسة).
  - العملية الاجتماعية قد تأخذ أكثر من شكل منها :
  - أ - تراكم المعرفة : من خلال جمع المديرين للمعلومات ومشاركة الخبرة مع الموردين والعملاء والحوار والنقاش مع المنافسين.
  - ب - نقل المعرفة الضمنية : من خلال الإحتكاك المباشر بالخبراء والمهنيين والنقاش والشرح والأمثلة والتجارب التي ينفذوها.
٢. العملية التجسيدية : هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة (أي أن المعرفة تبلورت مثل عملية تطوير المنتج).
  - العملية التجسيدية تأخذ عدة أشكال منها :
  - أ - تسهيل عملية الإبداع لدى الأفراد وصانعي المعرفة بالمنظمة واستخدام أسلوب
  - ب - الاستشارة في مناقشة عملية صناعة المعرفة.
٣. العملية التوافقية : هي تعني تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً. (حيث يتم جمع المعرفة الواضحة من داخل وخارج المنظمة ويتم توحيدها وطباعتها وتشغيلها وتحويلها في شكل معرفة جديدة)
  - العملية التوافقية تأخذ عدة أشكال منها :
  - أ - التركيب والتشغيل لقواعد البيانات، ومنها النشر...
٤. العملية الذاتية : هي عملية تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية (فهي مرتبطة ارتباط وثيق بالتعلم من خلال الممارسة داخل المنظمة).
  - العملية الذاتية تأخذ عدة أشكال منها:
  - أ - المحاكاة والتجريب



## الفصل الثامن / الابتكار وصناعة المعرفة :

### أولاً / الابتكار والمعرفة :

• تعد العملية الابتكارية في المنظمة أمرًا ضروريًا حتى تظل المنظمة في المنافسة العالمية لذلك تنفق المنظمة إنفاقًا كبيرًا حتى تتمكن من القيام بذلك.

**الابتكار** : هو عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو صناعة استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد يكون شيئًا أفضل.

#### • خصائص عملية الابتكار:

١. أنها غير مؤكده
٢. أنها تركز على المعرفة.
٣. أنها مثيرة للجدل.
٤. لها حدود متباينة.
٥. غالبًا ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي.

#### • تقسيمات الابتكار: هناك ثلاث تقسيمات هي :

١. الإدارة الاستراتيجية للابتكار : تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة.
٢. الابتكار يمثل تغير أولي أو تمهيدي.
٣. الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة : يحظى هذا التقسيم بالأهمية البالغة لارتباطه بصناعة المعرفة.

#### ○ يتكون من العناصر الأربعة التالية :

- أ - تكوين المعرفة والابتكار
- ب - تجسيد المعرفة الجديدة للابتكار لتصبح جزء أساسيا في المنظمة
- ت - نشر المعرفة والابتكار : أي أن الابتكار يشمل تجسيد المعرفة ونشرها داخل المنظمة وخارجها
- ث - استخدامات وفوائد المعرفة والابتكار

#### • أنواع الابتكارات :

#### ١. الابتكارات الفنية : هي التي كل ما يتعلق بـ :

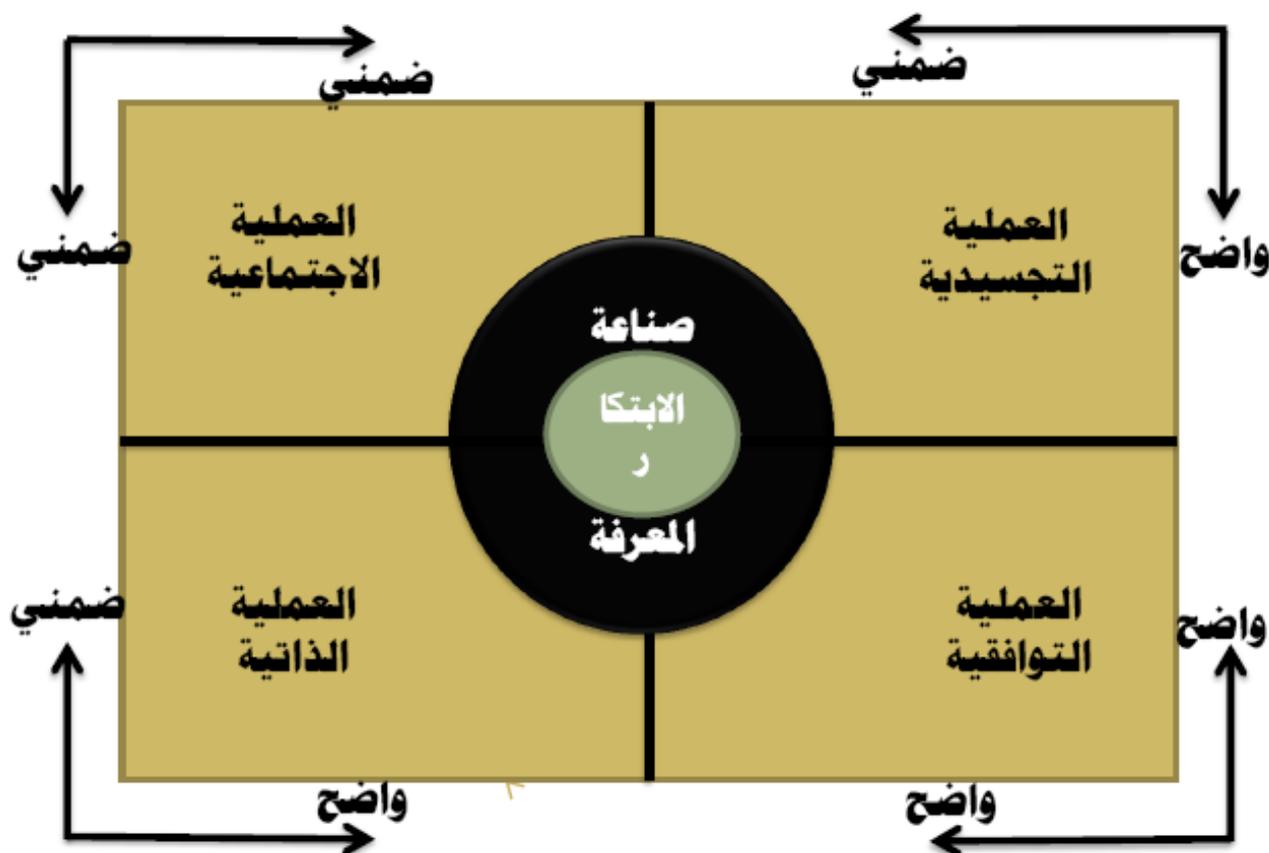
- أ - تكنولوجيا الإنتاج
  - ب - تطوير الأداء الفني بالمنظمة.
- #### ٢. الابتكارات الإدارية : هو كل ما يتعلق بـ :

- أ - النظام الاجتماعي للمنظمة
- ب - القواعد والأدوار والإجراءات والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد و البيئة.

#### • المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار:

١. مبدأ العمل الجماعي والتركيز على السوق والبيئة المحيطة - اعتماد الجهود الابتكارية بالمنظمة عليه.
٢. أن تدرك المنظمة أن التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بمثابة فرص وليس تهديدات.
٣. توليد روح المنافسة بين العاملين ب تهيئة المناخ البيئي الملائم للابتكار بالمنظمة.
- ~ علينا أن ندرك أن تكوين المعرفة نقطة الانطلاق لبوابة المعرفة.

- شكل يبين عمليات تحويل المعرفة وعلاقتها بالابتكار :



ثانياً / دراسة مقال حول صناعة المعرفة :

صناعة الابتكار: الفضول المعرفي

أثناء زيارتي لجنوب شرق آسيا سألني رئيس وزراء «ما الذي نحتاجه للحصول على جائزة نوبل» : فأجبت مباشرة :  
"استثمر في الأبحاث الأساسية واستقطب أفضل العقول".

ويبدو أنه في العصر الحديث يتراجع العقل الذي تقوده الرغبة في المعرفة، أو الفضول العلمي إذ يعتقد البعض أنه بوسعهم أن يحققوا التقدم من خلال التركيز على مجالات أبحاث بعينها وكأن بوسعهم أن يتنبؤوا بالمستقبل وبأهمية تلك المجالات فيه، وأعتقد أن أسلوب التفكير هذا بمثابة "سوء فهم" يؤثر على ماهية المعرفة ويؤدي تمويل الأبحاث. وأسمع باستمرار خاصة في البلاد النامية، جملة "الأبحاث التطبيقية هي ما نحتاج" وعلى الرغم من أنه من الجيد أن يكون لدى دولة ما برنامج للأبحاث والتطوير في مجالات معينة لحل مشكلات تواجهها تلك الدولة أو لتحقيق تقدم لافت في أحد المجالات مثل استكشاف الفضاء أو البحث عن الطاقة البديلة، إلا أنني أوضحت خلال زيارتي المتنوعة كمبعوث علمي للولايات المتحدة أنه بدون الالتزام بالاستثمار القوي في التعليم العلمي مع وجود قاعدة علمية أساسية فإن الدول لن تتمكن من الحصول على المعرفة التي تمكنها من إنتاج الاختراعات والاكتشافات التي تسهم بدورها في تشكيل مستقبل الأمم.

وهناك العديد من الأمثلة على اختراقات علمية تحققت بسبب الأبحاث التي يحركها الفضول ففي عامي الأول كعضو في هيئة التدريس في جامعة كالتيك في 1976 تناقشت أنا وريتشارد فينمان، العالم الشهير الحائز على جائزة نوبل في الطبيعة حول ورقة علمية نشرها قبل « 20 عامًا عن بصريات الكم "quantum optics" وهذه الورقة العلمية فتحت

أبوابًا كثيرة في عدة مجالات بما فيها إمكانية التأثير والتحكم في التفاعل بين الليزر والمادة ووقتها قال فينمان لي إنه لم يكن يعرف التأثير الكبير لهذا البحث، وإن كل ما كان يشغله هو الفضول عن المفارقة في التأثير الليزري من جهة والمجال المغناطيسي من جهة أخرى على المادة نفسها، وأنه عندما انتهى من المعالجة النظرية وجد العلماء تطبيقات متعددة وكثيرة ولعل المثال الأكثر شيوعاً هو ابتكار الليزر نفسه في عام 1960 ، ففي الاحتفال باليوبيل الذهبي لهذا الابتكار اجتمع الحاصلون على جائزة نوبل، في باريس، ومن بينهم تشارلز تاونز ، قال العالم الكبير إنه كان يبحث في طيف الموجات الطويلة "MICROWAVES" وكيف يمكنه تكبير الأشعة الضوئية، وهنا ولدت فكرة الليزر وخرج الشعاع الضوئي لأول مرة والآن تعد صناعة الليزر سوقاً عالمية بالمليارات حيث يستخدم في مجالات عديد من بينها الطب والصناعة والزراعة والدفاع.

وفي الاحتفال نفسه الذي أقيم في متحف اللوفر في باريس، كان حديثي عن رحلة نوبل وما بعدها، وأخبرت الحضور بأن الفضول هو الذي قادني إلى علم الفيمتو، وأن الفضول نفسه هو الذي مكنتنا من اختراع الميكروسكوب رباعي الأبعاد الذي يجعل من الممكن مشاهدة المادة بجميع أبعادها (الثلاثة) مع إضافة الزمن كبعد رابع. وهناك العديد من الاختراعات والاكتشافات التي تم التوصل إليها بأساليب مشابهة، لعل أبرزها الخريطة الجينية للإنسان كما أن هناك اكتشافات تم التوصل إليها من خلال الفضول العلمي حول نظرية الكم ودوران الإلكترونات، ومن بينها تصوير الرنين المغناطيسي "MRI" الذي أصبح أساسياً في التشخيص الطبي كما أتى الترانزستور وثورة المعلومات الناتجة عنه من خلال الفضول حول كيفية تحريك الإلكترون في أشباه الموصلات. ولاشك أن ناتج تلك الاكتشافات في التطور الصناعي والطبي وفي صناعات تكنولوجيا المعلومات تعد الآن العمود الفقري للاقتصاد وللاتصالات الدولية، ويعد الفضول المعرفي المحرك الرئيسي الذي أدى للتطورات الفكرية والابتكارات.

كيف إذن يمكننا أن نشجع مثل هذا الشكل من الأبحاث المبنية على الفضول؟.. الأبحاث التي يحركها الفضول تحتاج مبدئياً إلى علماء مبدعين يعملون في بيئة تشجع على التعاون بين الباحثين وتؤلف بين المجالات المختلفة ولكن يجب ألا يتم تقييد هذا المناخ بالإدارة الرتيبة والجامدة، حيث إن العقول المبدعة لا تعمل جيداً مع البيروقراطية. وبالتالي لا بد أن نسأل: هل هناك معادلة معينة لإدارة صناعة الاكتشافات والاختراعات؟ وتكمن الإجابة في الاقتناع بثلاثة مبادئ:

**الأول، والأكثر أهمية، هو البشر أنفسهم،** فمنح الأهمية الملائمة لتأسيس وتشجيع التعليم الملهم في العلم والتكنولوجيا والرياضيات والهندسة ضروري حيث يجب أن تستقطب مجالات الأبحاث أفضل العقول الشابة فالمباني الضخمة والتمويل الغزير لن ينتجا الكثير في ظل عدم وجود الأشخاص المناسبين.

**ثانياً: إن خلق مناخ من التبادل المعرفي** يعد من أهم الأساسيات لبلورة الأفكار بشكل واضح، فإنهاك الباحثين في ليبروقراطية وكتابة عدد كبير ومكثف من التقارير في الجامعة أو تحويلهم لإداريين متفرغين هو بمثابة بداية النهاية للتقدم.

وأصبح النظام الحالي في إدارة الأبحاث معقداً ومتشابكاً، وهو ما يبرز الحاجة لمراجعة نظام التمويل التقليدي ليكون السؤال: كيف يتم اختيار وتمويل الباحثين المميزين؟ وما مستوى التمويل اللائق لتحقيق الفائدة للمجتمع؟

**ثالثاً: بدون الموارد فإنه لا يمكن تحقيق الكثير** فهما كانت العقول مبدعة فإن التمويل ضروري لتصنيع الأدوات اللازمة للابتكار ولتوظيف الأطقم المساعدة للباحث المبدع فالدول والمؤسسات التي تقدم البنية التحتية الملائمة وتمول تنفيذ الأفكار الإبداعية ستكون موطناً للابتكارات ولكن هذا البناء والتمويل يجب أن يأتي بعد الحصول على الباحثين الخلاقين لا أن يكون الأساس هو إدارتهم للحصول على المال من جهة معينة أو إجبار الباحث على العمل من أجل موضة متداولة مثل ما يفعله الكثيرون تحت شعارات ال «نانو تكنولوجي» وال «بيو تكنولوجي»

ويوجد العديد من المسؤولين في الدول النامية الذين يأملون في الوصول إلى نفس مستوى وكم الابتكارات الموجودة في العالم المتقدم، وخلال سعيهم هذا يهملون المفتاح الرئيسي وهو التعليم المبني على الفهم والطريقة العلمية ووضع قاعدة رئيسية واسعة للبحث عن الحقيقة وللأسف فإن بعض الدول المتقدمة بدأت تقوم بالأمر نفسه، وعلى القادة السياسيين أن يعلموا أن الرغبة في اكتشاف معارف جديدة هو ما ينتج الاختراعات والاكتشافات وأنه بدون تلك الرغبة والإرادة القومية فإن الشباب الواعدين لن يكونوا منجذبين للإبداع والاختراع وخدمة وطنهم.

لقد حالفني الحظ خلال الثلاثين عاما الأخيرة بالعمل في منظومة لها عقيدة في تلك القيم، وعلى الرغم من ضغوط التغيير فإنني أتمنى أن تبقى جامعة كالتك على دربها، وهي كما وصفها زميلي ورئيس الجامعة السابق ديفيد بالتيمور «قرية للعلم»

فحفظ المعرفة أمر سهل، ونقلها أيضا أمر سهل، ولكن صناعة معرفة جديدة ليست بالسهل، وليست مربحة على المدى القصير، غير أن التاريخ أثبت للجميع أن المعرفة أساس النهضة والتقدم، كما أنها قوة تثرى أي مجتمع وتجعله قائما على المنطق والحقائق الأساسية.

أحمد زويل

المراجع:

«نقلا عن مقالة افتتاحية تحت عنوان رؤية عالمية لمجلة «NATURE العالمية» نشرت في (2010-11-18

وهنا رابط المقال الأصلي في مجلة Nature الشهيرة

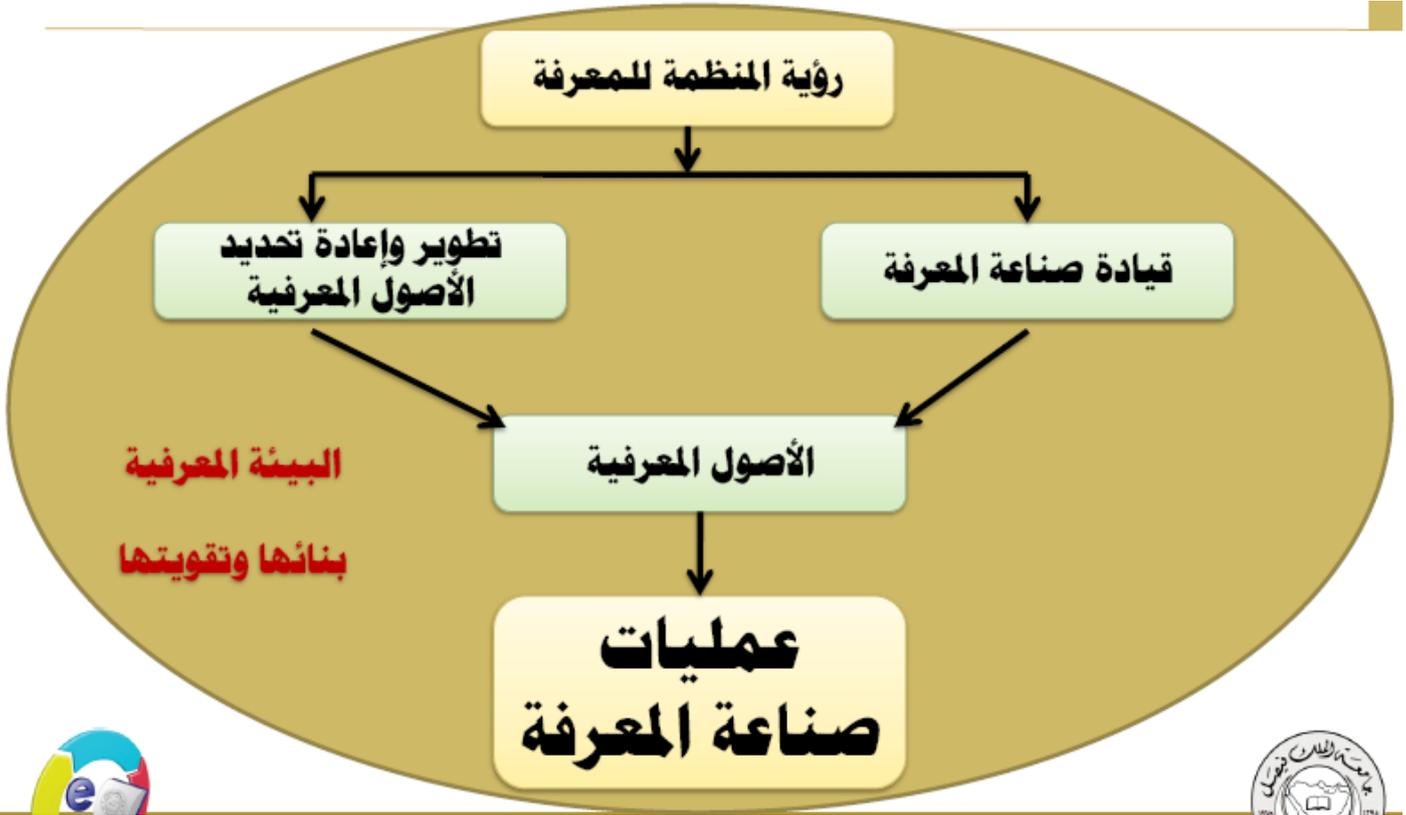
<http://www.nature.com/news/2010/1011.../468347a.html>

## الفصل التاسع / الأصول المعرفية :

### أولاً / قيادة عملية صناعة المعرفة :

- لا يمكن إدارة عملية صناعة المعرفة بالمفهوم التقليدي للإدارة القائم على مراقبة تدفق المعلومات ومتابعتها، وإنما يجب على المدير أن يديرها بصورة ديناميكية وفعالة ليصنع المعرفة.
- مديرو الإدارة العليا والإدارة الوسطى دورا بالغ الأهمية لأنه يمثل الدور الحيوي لمنتجي المعرفة.
- مديرو الإدارة العليا عليهم دوراً أساسياً في تحديد رؤية المنظمة تجاه المعرفة والتي بموجبها تدار عملية إدارة المعرفة.
- مديرو الإدارة الوسطى هم الذين يحققوا :
  - ~ التواصل بين كل من التدفق الأفقي والتدفق الرأسي للمعلومات في المنظمة
  - ~ التفاعل المشترك مع الآخرين لصناعة المعرفة من خلال المشاركة في قيادة البيئة المعرفية.

شكل يبين قيادة عملية صناعة المعرفة



ثانياً / التحديات التي تقابل التوجه بالعملية نحو العمل المعرفي ( سواء كانت إنتاجية أو خدمية)

١. التنوع وعدم التأكد من المدخلات والمخرجات
٢. عدم هيكلية وكذلك فردية نظم وقواعد العمل.
٣. القصور في الفصل بين العمليات والمدخلات والمخرجات.
٤. القصور في المقاييس التي تحكم على الاستفادة من المعرفة في العمليات.
٥. استقلالية العامل.

٦. الاختلاف الكبير في الأداء عبر الأفراد والوقت
٧. القصور في مدى مساعدة تكنولوجيا المعلومات في الاستفادة من المعارف المتاحة لتحسين العمليات المختلفة بالمنظمة

### ثالثاً / طبيعة وخصائص الأصول المعرفية :

١. الأصول المعرفية تصنع المزايا التنافسية : التي تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة المصنفة فنياً وتنظيماً.
٢. الأصول المعرفية لا يتم حمايتها بأدوات الملكية الفكرية (براءة الاختراع وحقوق التأليف) وإنما تستمر الميزة التنافسية الناتجة عنها بالقدر الذي يمكن الاحتفاظ بها داخل المنظمة.
٣. النظم المحاسبية الحالية غير كافية لتحديد قيمة الأصول المعرفية بسبب الطبيعة الضمنية للمعرفة.
٤. صعوبة قياس الأصول المعرفية بسبب طبيعتها الديناميكية المتغيرة.
٥. سوق الأصول المعرفية أبعد ما يكون عن السوق الكاملة وإن وجدت فإنها لا تتصف بالكفاءة نظراً لطبيعة المعرفة التنظيمية.

### رابعاً / خصائص المعرفة :

١. القابلية للانفصال : هي القدرة على تحديد ووصف الأجزاء أو القطع المنفصلة من المعلومات أو المعرفة.
  ٢. الصياغة : تشير هذه الخاصية إلى القواعد التنظيمية.
- هناك صعوبة في صياغة هذه القواعد بشكل رسمي حيث أن جزء كبير منها يشكل عمق ضمني لدى الأفراد يتبعونه في الشركة بدون خرائط توضيحية أو استشارية، وهذه أصعب المعارف في النقل مثل المعرفة الضمنية تماماً.

### خامساً / أنواع الأصول المعرفية :

١. أصول المعرفة التجريبية :
  - تتكون من مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة بين العاملين بالمنظمة وما بين العاملين والعملاء والموردين مثل:
    - أ - المهارات والمعرفة الفنية للأفراد
    - ب - المعرفة العاطفية بالرعاية والحب والثقة والأمان.
    - ت - المعرفة النفسية من خلال القدرة والانفعال والانتباه.
٢. أصول المعرفة المفاهيمية : تتكون من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة مثل :
  - أ - مفاهيم المنتج.
  - ب - التصميم.
  - ت - العلامة التجارية
٣. أصول المعرفة العامة : تتكون من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة مثل:
  - أ - مواصفات المنتج والمعلومات المجمعّة والموثقة من العملاء والموردين
  - ب - قواعد البيانات والوثائق والكتيبات.
  - ت - براءات الاختراع وتراخيص الإنتاج
٤. أصول المعرفة النظامية : تتكون من المعرفة الضمنية والتي تتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة مثل:
  - أ - المعرفة الفنية للعمليات اليومية
  - ب - القواعد التنظيمية
  - ت - الثقافة التنظيمية

• يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الأصول المعرفية:

١. حقوق الملكية المسجلة : تضم
  - أ - براءات الاختراع
  - ب - العلامات التجارية
  - ت - حقوق التأليف.
٢. الأصول الفكرية (غير المسجلة ولكنها مصنفة) : تضم
  - أ - البرمجيات
  - ب - الأسرار التجارية المدونة
  - ت - قواعد البيانات
  - ث - الرسوم التخطيطية.
٣. رأس المال الفكري (رأس المال البشري والتنظيمي غير المصنف) : تضم
  - أ - المعارف
  - ب - المهارات الفردية للعاملين.

### سادساً / المنظمات المتعلمة :

**المنظمات المتعلمة :** هي تلك المنظمات التي تنجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية ( مثل خبرات المديرين ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، وحصيلة برامج التدريب والتطوير وبرامج التغيير) ومصادر المعرفة الخارجية ( مثل تجاربها مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام والمنظمات الحكومية).

**المنظمات المتعلمة :** هي المنظمة التي تنجح في صناعة وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات جديدة، مع تسجيل وتوثيق هذه المعارف والخبرات للمحافظة عليها و استغلالها في المواقف المختلفة.

**المنظمات المتعلمة :** هي المنظمة التي يسعى العاملون فيها وبدافع ذاتي وبدافع من الإدارة لتطوير وتحديث ونشر واستخدام أو تطبيق معارفهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ، كما يسعون لتطوير الأهداف والإستراتيجيات وأساليب صنع القرار.

### سابعاً / المزايا المحورية للمنظمة المتعلمة :

تحقق المنظمة المتعلمة العديد من المزايا المحورية أهمها:

١. تعزز مبدأ مشاركة العاملين في إدارة المنظمة ووضع القرارات الجماعية من حيث تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها.
٢. يتمي طاقة العقل البشري وتعزز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار: بزيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية (تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة. )
٣. يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة من تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.
٤. يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في نجاحها وسيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة.
٥. يسهم ما سبق في زيادة قدرة المنظمة على تلبية رغبات عملائها وتعزيز قدراتها التنافسية.
٦. تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في تطويع واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة.

## الفصل العاشر / البيئة المعرفية :

### أولاً / مشاركة البيئة المعرفية في صناعة المعرفة :

- تتطلب صناعة المعرفة بيئة معرفية مناسبة يتم فيها (مشاركة، وصناعة، واستخدام) المعرفة.
  - عند صناعة المعرفة تتولد ويعاد توليد البيئة المعرفية والتي يجب أن يتوفر فيها (القدرات، ومعايير للجودة، والمكان الملائم) لنقل الفرد والمنظمة إلى وضع أفضل مما هو عليه.
  - في عملية صناعة المعرفة لا يستطيع الفرد أن يكون حرًا في البيئة المعرفية حيث أن :
    - ~ البيئة الاجتماعية
    - ~ البيئة الثقافية
    - ~ البيئة التاريخية
- هي التي تزود العاملين بالمعرفة بقواعد تفسير المعلومات لإنتاج وصناعة أفكار ومعاني جديدة، فالأفراد هم وقود المعرفة

### ثانياً / إشكاليات حول المشاركة في البيئة المعرفية :

1. حدود التعاون وإنكار الذات بين الأفراد : لإحداث التفاعل المشترك في البيئة المعرفية بالرغم من أن الطبيعة البشرية معقدة وبيئة معرفية شديدة التغيير.
2. الإنفتاح في البيئة المعرفية : حتى لا تحد من إمكانات الأفراد وقدراتهم على الإبداع والابتكار.
3. تفرض البيئة المعرفية طرقًا لفهم الأشياء (قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع) القليل من يخرج عن هذا الإطار بإبداعات جديدة.
4. المبادرات الفردية : لتجاوز مقاومة التغيير وقدرات المنظمات على إستيعاب ذلك وتقبله، والترويج له.

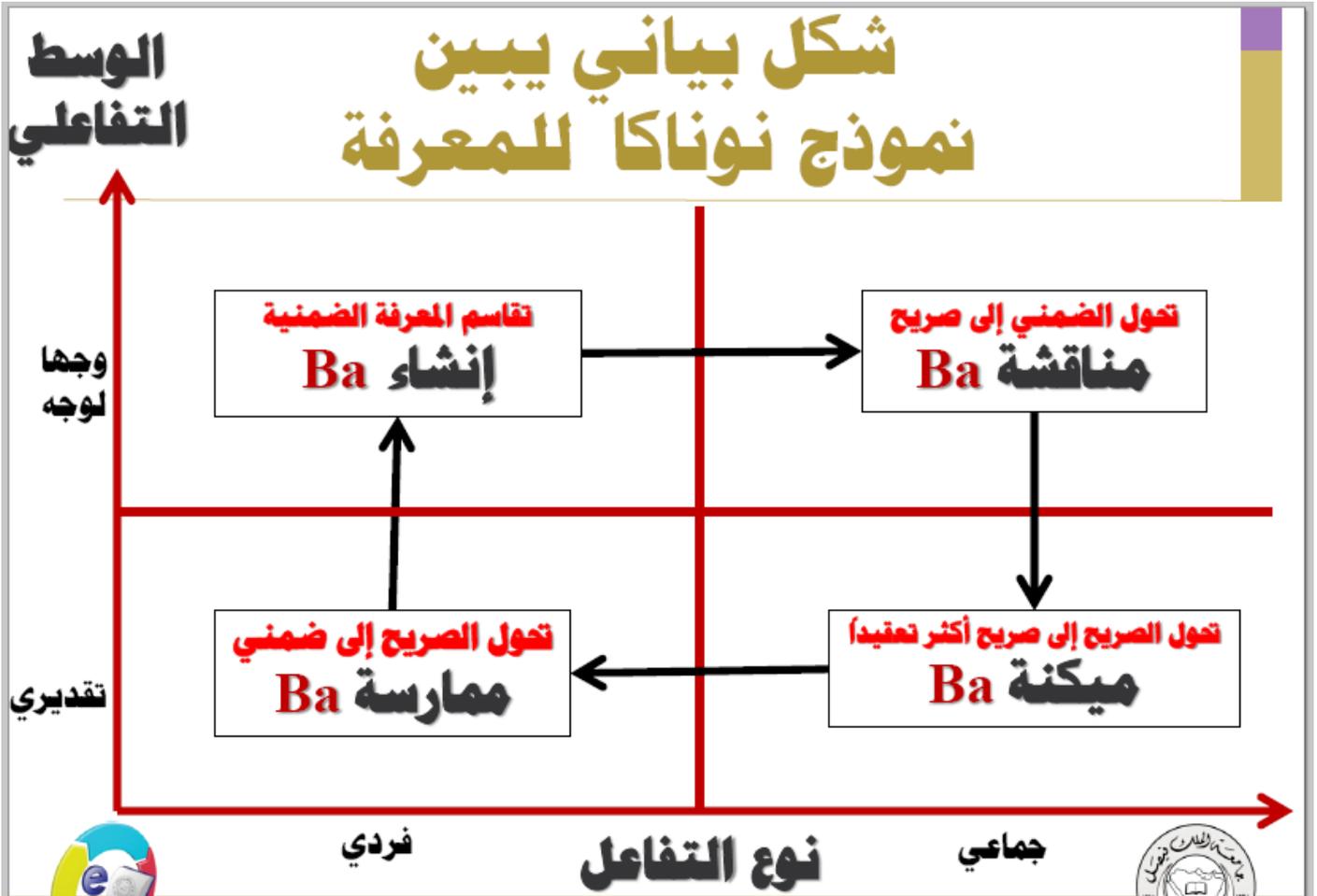
### ثالثاً / نموذج نوناكا ومفهوم Ba :

- ~ نوناكا عالم ياباني يرى أن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم وأطلق عليه Ba
- Ba : كلمة يابانية تعني (مكان)
- طور مفهوم Ba حسب نموذج نوناكا : ليعني [ فضاء متقاسم من العلاقات وهذا الفضاء يمكن أن يكون مادي مثل المكتب أو افتراضي مثل البريد الإلكتروني أو عقلي مثل الخبرات أو الأفكار ]
- حسب نوناكا أن المعرفة لا توجد إلا في فضاء متقاسم، وإذا ما أخرجت المعرفة خارج فضاءها المتقاسم ( بيئتها ) تراجعت وتدهورت أي أن: **المعرفة = معلومات + مفهوم - با Ba** حيث **با Ba** : البيئة المعرفية

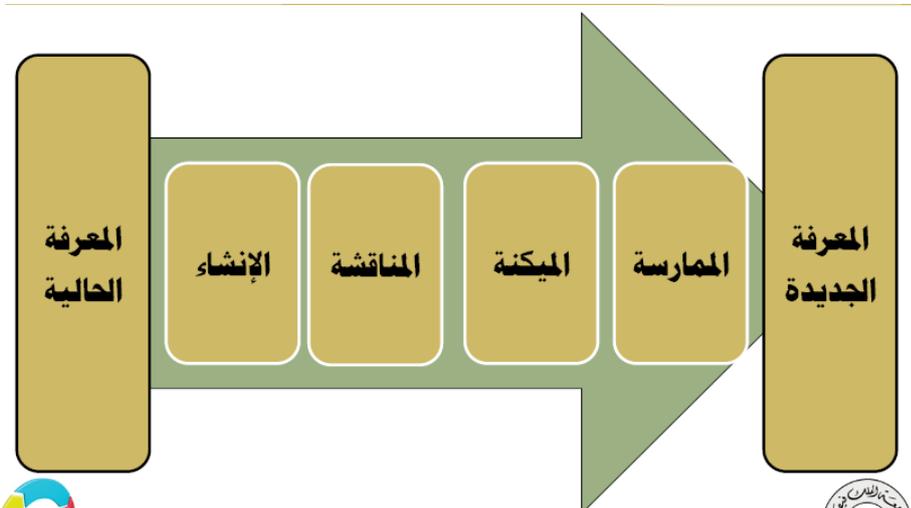
### رابعاً / مراحل نموذج نوناكا (Ba) :

1. إنشاء البيئة المعرفية Originating Ba : تسمى بالبيئة الاجتماعية Socialization process هي المكان الذي يشارك الأفراد من خلال التفاعل المباشر وجهًا لوجه بخبراتهم ومشاعرهم وعواطفهم ونماذجهم العقلية "أي تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد".
2. مناقشة البيئة المعرفية Dialoguing Ba : تسمى ببيئة العملية التجسيدية Externalization Process هي التفاعل المشترك الجماعي بالإضافة إلى الوسط التفاعلي وجهًا لوجه "التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة".

٣. ميكنة البيئة المعرفية **Systemising Ba** : تسمى بالعملية التوافقية **Combination Process** هي التفاعلات الجماعية والتقديرية للأفراد من خلال تكنولوجيا المعلومات -شبكات الأعمال قوائم البريد الإلكتروني "التحول من المعرفة الصريحة إلى الصريحة بأكثر تعقيداً".
٤. ممارسة البيئة المعرفية **Exercising Ba** : تسمى ببيئة العملية الذاتية **Internalization process** هي التفاعلات الفردية والتقديرية للأفراد "عملية تتحول فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية".



- نموذج نوناكا للمعرفة (الفضاء المتقاسم)



**خامساً / مراحل تطور التشارك في المعرفة في المنظمات:**

١. إنشاء الشبكة الداخلية : تستخدم لدعم الوصول وتبادل المعرفة بالمنظمة.
  ٢. إنشاء مستودع البيانات/المعرفة : مستودع المعرفة يتشكل من كل المعلومات الصريحة المرزمة.
  ٣. تنفيذ أدوات القرار : جعل ثروة المعرفة متاحة في جميع أنحاء الشركة يحقق منفعة حقيقية للشركة التي ترغب في تحسين قدرة العاملين على صنع القرار.
  ٤. تحقيق التشارك الجماعي لدعم التشارك : التشارك الجماعي ينظر إليه على انه وسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار.
- أن التشارك أستخدم بقوة للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها وان الكثير من الشركات في سياق هذه الممارسة تستخدم التكنولوجيا لتحقيق فضاءات التشارك في أي وقت وفي أي مكان.

**سادساً / الاقتصاد الصناعي واقتصاد المعرفة :**

- إن اقتصاد المعرفة وكل التسميات الأخرى ذات العلاقة بالمعرفة الرقمية أو الشبكات وتكنولوجيا المعلومات القائمة على الإنترنت كلها تعتمد على أن محور أو جوهر إنشاء الثروة قد أنتقل من المواد و الآلات و الأبنية التي تمثل صلب الإقتصاد الصناعي إلى المعلومات والمعرفة والرقميات.
- يستخدم البعض مرادفات لمصطلح اقتصاد المعرفة مثل الإقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعلومات إلا ان المصطلح الأكثر شيوعاً هو استخدام اقتصاد المعرفة لأنه يمثل ترسيخا لاقتصاد المعلومات حيث أن المعرفة هي معلومات منظمة ومعالجة ضمن سياق معين.
- إن اقتصاد المعرفة يعنى التحول في مركز الصقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة.
- إن إقتصاد المعرفة لازال لم يستكمل تطوره من حيث البنية المنهجية المفاهيمية أو من حيث أدوات التحليل العلمية للأسس المرشدة لممارساته المختلفة وبالتالي فإن الكثير من التحولات لازالت مستمرة من أجل:
  - ~ استكمال الإقتصاد الجديد لهذه البنية.
  - ~ قوانينها ومبادئه المرشدة في القطاعات والأنشطة المختلفة.
  - ~ إنشاء القيمة والعلاقة بين التكلفة والمنفعة وفي القرارات الاستشارية فيه.

## الفصل الحادي عشر / اقتصاد المعرفة :

### أولاً / مفهوم اقتصاد المعرفة :

**اقتصاد المعرفة :** هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الإنترنت أو اقتصاد الويب، وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع المعلومات الرقمية و العملاء الرقميين و الشركات الرقمية و التكنولوجيا الرقمية و المنتجات الرقمية. **اقتصاد المعرفة :** هو الاقتصاد المرتكز على القطاع الذي يتكون من الأنشطة والعمليات القائمة على المعلومات، المعرفة، الفنون والأخلاقيات.

**اقتصاد المعرفة :** هو الذي يقود إلى قواعد وخصائص جديدة تتجاوز قواعد وخصائص الاقتصاد التقليدي بشكل عام والاقتصاد الصناعي بشكل خاص.

**الاقتصاد المعرفي :** هو يرتبط بالتغيرات الكثيرة التي تجرى في البيئة الصناعية وخاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، الاتصالات والشبكات.

### ثانياً / أسس اقتصاد المعرفة :

#### ١. تطور تكنولوجيا المعلومات :

#### المرحلة الأساسية لتطور صناعة تكنولوجيا المعلومات :

##### أ - النظام المرتكز على النظم :

~ هذه المرحلة تتسم بالصناعة الموجهة عمودياً التي تقودها شركة IBM التي توصف بأنها شركة النظم المركزية والتي قدمت الحاسب الرئيسي وأجزاءه،  
~ هذه المرحلة أتسمت بوجود مورد رئيسي وبنية تحتية حاسوبية مستقرة تبسط صنع قرار التكنولوجيا المستخدمة وتسهيل شراكة المورد.

##### ب - النظام المرتكز على الحاسب الشخصي :

في هذه المرحلة تطور الهيكل الأفقي من خلال سوق الحاسب الشخصي.

##### ت - النظام المرتكز على الشبكة :

يشير إلى أنه بينما تكلفة الشبكة تتسع خطياً مع الزيادات الحاصلة في حجم الشبكة وكثافة أشباه الموصلات التي تتضاعف كل فترة، وأن قيمة الشبكة تزداد مع زيادة حجم الشبكة مما يجعل الشبكات وتصبح أكثر فعالية بشكل جذري.

##### ث - النظام المرتكز على المحتوى المشروع :

يشير إلى أن مدى تحول الصناعة سيكون مكافئاً لمربع نسبة القيمة المضافة للصناعة والتي تحسب عن طريق المعلومات المجردة.

#### ٢. يعتمد اقتصاد المعرفة على الأسس والمبادئ التي أخذت تتطور لتفسير الظواهر الرقمية والممارسات السائدة على

نطاق واسع في هذا الاقتصاد عموماً واهم هذه الأسس والافتراضات الجديدة :

**أ - قانون الأصول الرقمية :** الأصول الرقمية لا تشبه الأصول المادية ولا تستهلك عند استخدامه، فإن الشركات تستطيع أن تنشئ القيمة من استخدام هذه الأصول في عدد لا متناهي من الصفقات مما يتطلب تغيير الآلية التنافسية في مجالها والواقع أن الشركة تتحمل تكلفة الإعداد الأولى للمعلومات لتصبح التكلفة الإضافية لإعادة إنتاجها رقمياً أقرب إلى الصفر، وهذا ما يعبر عن قانون تزايد العوائد في مجال الأصول الرقمية في مقابل قانون تناقص العوائد فيما يتعلق بالأصول أو السلع المادية.

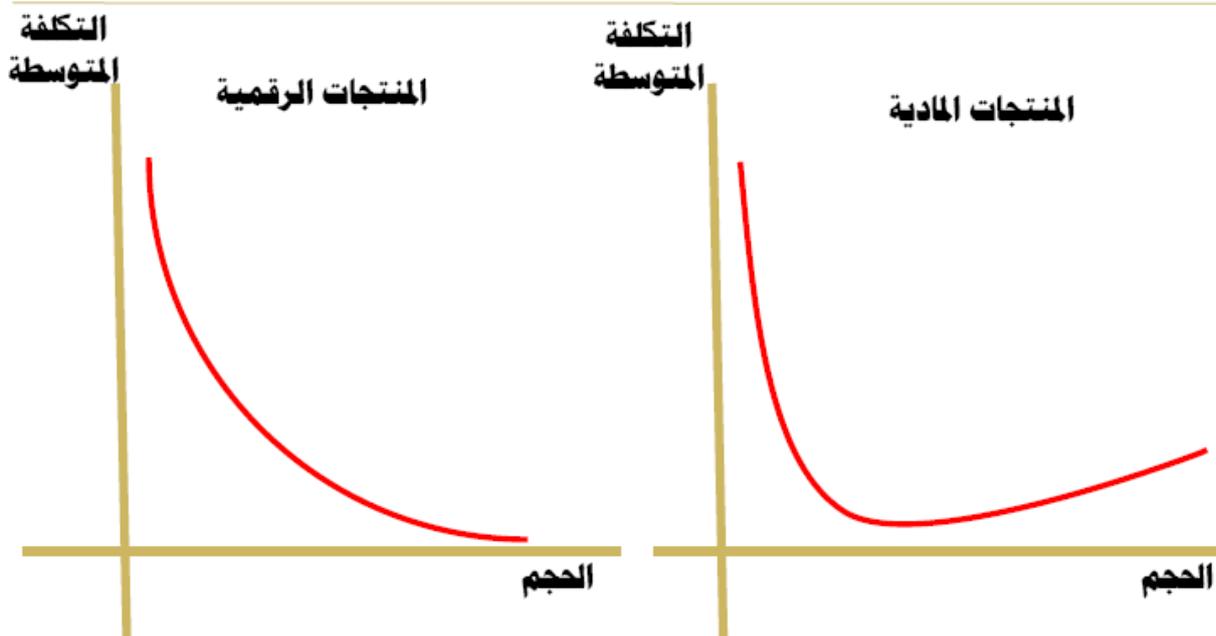
## ثالثاً / اقتصاديات الحجم الجديدة :

- اقتصاديات الحجم التقليدية (الإقتصاد التقليدي) : تقوم على إنتاج الحجم الصغير يتم من خلال شركات صغيرة وكلما زاد الحجم يصبح من دواعي الجدوى الاقتصادية إنجازها من قبل شركة كبيرة، فتقديم الخدمة المصرفية ذات العلاقة بصفقات العملاء في نفس الوقت تتطلب توفير موظف مصرفي لكل صفقة للعمل عليها وإلا فإن خط الانتظار سيزداد.
- اقتصاديات الحجم الجديدة ( اقتصاد المعرفة ) : من خلال الإنترنت والسماح للأفراد بإجراء الصفقات من خلال الإنترنت يمكن حل مشكلة موظفين بعدد الصفقات، حيث يمكن إن يتيح إمكانية إجراء الصفقات من قبل المتعاملين مع المصرف في نفس الوقت عبر الإنترنت.

## رابعاً / سلوك التكاليف في إقتصاد المعرفة :

- سلوك التكلفة المتوسطة في اقتصاديات الحجم للمنتجات المادية : يميل إلى الانخفاض مع زيادة حجم الإنتاج حتى يصل إلى مستوى معين ثم يأخذ بالزيادة لأن الحجم الأكبر سيتطلب إضافة تسهيلات أو آلات إنتاجية جديدة.
- أن هذا لا ينطبق على التكلفة الثابتة ومن ثم التكلفة المتوسطة في اقتصاديات الحجم الجديدة للمنتجات الرقمية : لان الشركة تتحمل هذه التكلفة في إعداد النسخة الأولى من البرمجية سوف يتطلب تكلفة ثابتة كبيرة لإنتاجها إلا إن النسخ المنتجة بعد النسخة الأولى تستنسخ باستمرار بدون تكلفة إضافية جديدة مهما كان الحجم المنتج منها.
- خصائص التكاليف الثابتة والمتغيرة في المنتجات الرقمية :
  ١. التكلفة الثابتة تميل أن تكون تكلفة غارقة و هذا خلاف ما يحدث في المنتجات المادية عموماً.
  ٢. التكاليف المتغيرة لإنتاج المنتجات الرقمية لها سمة فريدة حيث أن تكلفة الوحدة للنسخ الإضافية لا تزيد إذا كان الحجم المنتج منها كبيراً جداً.

## سلوك التكلفة الثابتة في المنتجات المادية والرقمية



### ● اقتصاديات النطاق الجديدة :

- ~ كانت تعمل في العصر الصناعي على إنتاج عدد من المنتجات المتنوعة على آلات الخط الانتاجي ومع هذا فإن ذلك كان تطورا في إدارة العمليات، إلا أن اقتصاديات النطاق ظلت تعاني من ضعف التنوع والمرونة مما يحد القدرة على الاستجابة.
- ~ في العصر الرقمي إن اقتصاديات النطاق الجديدة ذات مدى واسع في التنوع لعدد لا متناهي من الزبائن.

### ● ضغط التكلفة لكل صفقة :

- ~ أدت الإنترنت إلى حالة جديدة في مجال إجراء الصفقات تتمثل في نقرات تساوى صفقات كانت الشركات التقليدية تتجنب الصفقات الصغيرة لأن تكلفة تأديتها قد تكون أكبر من العائد الناتج عنها.
- ~ مع اقتصاد المعفة ونماذج الأعمال الجديدة فإن تكلفة الصفقة قد أصبحت أقرب إلى الصفر مما يجعل عمولة إجراء الصفقة أيضا صغيرة ولا تكاد تذكر.

### ● إعادة توازن العرض والطلب في العالم الرقمي :

- ~ هناك تحول متزايد من خط التركيز القائم على العرض إلى خط التفكير القائم على الطلب.
- ~ أصبح في اقتصاد المعرفة تقدم الشركات أولوية السوق والتفاعل في الزمن الحقيقي مع ما يريده الزبون وهذا يعنى إن سعة وقدرات فائضة تجعل العرض في أشكاله المختلفة يتسم بالوفرة وأن الطلب رغم تميزه واتساع نطاقه مع الانترنت عبر العالم يتسم بالندرة.

### ● اقتصاد المعرفة هو اقتصاد السرعة الفائقة :

- ~ الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البطيئة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي،
- ~ الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد الحركة السريعة ووسيلته الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني.
- ~ أن هذه السرعة هي التي أدت إلى الحاجة إلى شركات تتسم بـ
  - الرشاقة في الحجم (التحجيم)
  - في التنظيم (من خلال العلاقات الشبكية)
  - في المعلومات (من خلال تقاسم المعلومات الفوري).

## الفصل الثاني عشر / الملكية الفكرية للمعرفة :

### أولاً / مفهوم الملكية الفكرية :

#### ١. التعريف القانوني :

**الملكية الفكرية :** هي الملكية الغير ملموسة التي ينشئها الأفراد أو الشركات والتي تكون خاضعة لحماية قوانين الأسرار التجارية و حق المؤلف وبراءة الاختراع.

- هذا التعريف يمكن إن يستكمل بالاتفاقيات الدولية التي لها تأثير القانون الوطني في كل دولة على الصفقات والتعاملات التجارية الدولية.

#### ٢. التعريف المرتبط برأس المال الفكري :

هو الذي يسعى لتحويل الملكية الفكرية للشركة من أشكاله الناعمة غير الملموسة وغير قابلة للقياس ( التحديد والتسجيل ماليا ومحاسبيا ) إلى شكل أكثر تحديدا يتمثل برأس المال الفكري.

#### ٣. التعريف الإلكتروني أو الرقمي :

**الملكية الفكرية :** هي مجموعة معلومات ومعارف وعلاقات وخبرات الشركة الخاصة بما في ذلك مكونات نشاطها وحضورها الرقمي التي تكون وتساهم في قدرة الشركة الداخلية والخارجية والتي يمكن تحويلها إلى رأس المال الفكري.

**الملكية الفكرية :** هي ثروة المعرفة في الشركة وهي التي تتكون من مكونات قابلة للتحديد والقياس التي تظهر في قيود المحاسبية وميزانيتها وأخرى لا تظهر في هذه القيود والميزانية لأنها صعبة التحديد والقياس كما هو الحال في الثقة.

- كما تضم المعرفة الصريحة المجسدة في روتينيات ووثائق الشركة وعملياتها المحددة والمعرفة الضمنية والكامنة مما يشكل القدرات الجوهرية للشركة ويعزز ميزتها التنافسية في السوق.

### ثانياً / مفهوم رأس المال الفكري :

**رأس المال الفكري :** هو المادة - المعرفة الفكرية و المعلومات و الملكية الفكرية و الخبرة- التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة.

- أن رأس المال الفكري هو أوسع من الملكية الفكرية التي لازالت تغطي القليل من المكونات التي يمكن أن تدخل في هذه الملكية.

### ثالثاً / تصنيف رأس المال الفكري :

#### ١. رأس المال البشري :

يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون ويتضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات.

#### ٢. رأس المال الهيكلي :

يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركات فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة في آخر يوم العمل.

#### ٣. رأس المال المشتق :

يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوى الولاء و الموردين و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة.

## رابعاً / مزايا الملكية الفكرية :

## ● مزايا الشركة المالكة لحقوق الملكية الفكرية :

١. الشركة المالكة لهذه الحقوق تحقق اختراقاً في العملية والمنتج والخدمة يساهم في تحقيق اختراق سوقي على حساب منافسيها.
٢. تكون قاعدة انجازات لاحقة كما هو الحال في البحوث المنهجية التي تغطي مجالات واسعة مترابطة فالابتكار في مجال يسمح بان يكون قاعدة لابتكارات أخرى في المجالات المرتبطة الأخرى
٣. الترخيص يمثل خبرة إضافية للشركة صاحبة الترخيص تتعلق بأسواق وبيئات جديدة لم تدخلها من قبل يمكن استخدامها في تحسينات لاحقة أو دخول أسواق جديدة.
٤. استخدام حقوق الملكية الفكرية يمكن أن يحقق عوائد مالية كبيرة بمخاطرة أقل من خلال منح التراخيص والامتيازات لحقوق الملكية الفكرية.

## ● مأخذ الشركة المالكة لحقوق الملكية الفكرية :

١. إن الترخيص وسيلة لتسرب الأسرار التجارية وعناصر القوة في مكونات الملكية الفكرية التجارية إلى الآخرين بما فيها المنافسين.
٢. إن الشركة التي تمنح الترخيص تكون ذات درجة أقل في الرقابة على تكنولوجياتها وأساليبها الخبيثة.
٣. إن الترخيص قد يتعرض لإساءة الاستخدام وعدم الكفاءة في التطبيق من قبل الشركة التي تحصل عليه مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة المانحة للترخيص.

## ● مزايا الشركة الحاصلة على الترخيص أو الامتياز :

١. إن الترخيص يتطلب استثماراً رأسمالياً أقل مقارنة بتطوير منتج جديد أو طريقة جديدة.
٢. الترخيص طريقة سريعة للحصول على القدرات الداخلية أو تحديثها ودخول أسواق جديدة أو تخطي فجوات معينة مع شركات أخرى.
٣. في حالات معينة الشركات التي تحصل على ترخيص يمكن أن تستفيد من قدرات وخبرات الشركة المانحة للترخيص في تطوير أنظمتها وسياساتها الإدارية والمالية والمحاسبية خبرات إضافية كما في تدريب الأفراد.

## ● مأخذ الشركة الحاصلة على الترخيص :

١. الترخيص يمثل سبباً في عدم قدرة الشركة الحاصلة على الترخيص على تطوير قدراتها الداخلية ومنتجاتها وأسرارها التجارية وأساليبها الخاصة.
٢. في حالات كثيرة تكون الترخيص شروطه الكثيرة التي تجعل الشركة الحاصلة عليه مقيدة ولا تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع متغيرات السوق.
٣. إن الترخيص قد يستلزم تكاليف الصفقة ومفاوضات مطولة تجرى داخل البلد أو خارجه مع شروط عقد تتطلب تكاليف عالية كما هو الحال في تحديد الموقع أو حجم البناية ومواصفات المكان وحملات تسويقية.

## خامساً / الملكية الفكرية و الاستراتيجية :

**إستراتيجية الملكية الفكرية :** هي تصور طويل الأمد لبناء القدرات الجوهرية الداخلية والخارجية للشركة بالاعتماد على مصادر ومكونات الملكية الفكرية بما يحقق ميزتها التنافسية واستدامتها.

- الشركات تتباين في تعاملها مع الملكية الفكرية فالشركات الإبتكارية يكون تركيزها بالدرجة الأولى على الابتكارات والتحسينات الديناميكية بينما الشركات المحافظة عادة ما يكون تركيزها على حماية الملكية الفكرية الحالية أو التي تحققت في الماضي.

## سادساً / استراتيجيات الملكية الفكرية :

## ١. الإستراتيجية القانونية :

هي التي تعتمد بشكل اساسي على مكونات الملكية الفكرية ومن ثم التركيز على الحماية القانونية لهذه الملكية وبالتالي فان ميزة الشركة وقدراتها الجوهرية تكمن في هذه الملكية وما تتخذ من سياسات الحماية والدعوى القضائية التي تحد من كل تجاوز على هذه الملكية.

## ٢. الإستراتيجية القائمة على أنشطة سوق المنتج :

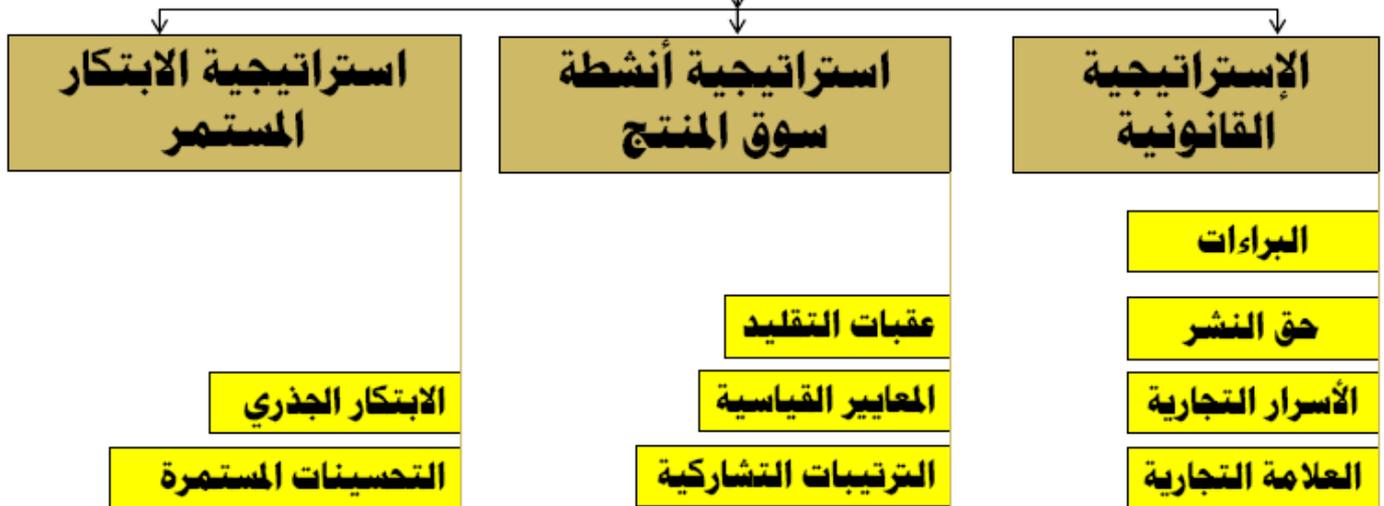
تركز الشركة فيها على حماية ملكيتها من المنافسين وعدم تأكل مركزها التنافسي جراء لجوء هؤلاء المنافسين إلى التقليد فتضع عقبات أمام التقليد من خلال إجراءات حصر الترخيص وعقبات خاصة بالمعايير القياسية والمعمارية التكنولوجية التي تمنع التقليد لأسباب تكنولوجية وفنية

## ٣. الإستراتيجية القائمة على الابتكار والتحسينات المستمرة :

تقوم على تعزيز قدرة الشركة على الابتكار أو في إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها أو في تدعيم علامتها التجارية ونشرها في أسواق ودول أخرى بما يعيق التقادم أو التقليد وبما يحقق للشركة خطوة متقدمة على منافسيها في مكونات الملكية التجارية وتطبيقاتها يوضح هذه الاستراتيجيات.

## استراتيجيات الملكية الفكرية

## استراتيجيات الملكية الفكرية



**سابعاً / الحقوق التقليدية للملكية الفكرية :**

١. الإسرار التجارية :  
هي طرق العمل وخططه وتفاعلاته التي يتم حمايتها من خلال القانون وكذلك من خلال الإلزام التعاقدى المباشر.
٢. براءة الاختراع :  
هى وثيقة قانونية تمنح المبتكر أو الشركة المالكة للابتكار حقا احتكاريا على الأفكار أو المعارف التي تتضمنها والقابلة للتحويل إلى آلة أو جهاز أو طريقة عمل أو خدمة محددة ولا يمكن استخدامها من الآخرين إلا بإذن من المالك أو التزام تعاقدى.  
~ **البراءة** هي الشكل الأكثر استخداما في التعبير عن الابتكارات والإنجازات التكنولوجية التي كانت أساسا في التطور حتى الآن.
٣. العلامات التجارية :  
هي نتاج تاريخ الشركة ونجاحاتها في الجودة أو الخدمة والثقة والتفوق.  
~ **يكون من حق الشركة أن:**
  - i. تحقق منافع أو علاوة سعريه من علامتها بالاستخدام
  - ii. منافع وعوائد مالية من ترخيص استخدام علامتها التجارية المحمية بالقانون كأحد الحقوق الرئيسية للملكية الفكرية
~ العلامات التجارية يمكن أن تكون علامات المصنع أو الموزع وقد تكون فردية أو عائلية وهناك العلامات المشتركة.
٤. حق النشر :  
~ من الحقوق القديمة المحمية بالقانون.  
~ أسهل في الحصول من براءة الاختراع.  
~ يغطي فترة زمنية أطول من فترة حماية البراءة حيث يستمر لفترة تمتد طوال حياة المؤلف.  
~ يتضمن قواعد حماية الملكية في الحق الحصري للمؤلف في عدم إعادة إنتاج العمل الخاضع لحق النشر الا بعد اخذ الموافقة منه مع القدرة على منع الآخرين من عمل نسخة منه.

**ثامناً / الحقوق الرقمية للملكية الفكرية :**

أن المكونات الرقمية ( البرمجيات – قواعد البيانات – مواقع الويب )..... تدخل ضمن هذه الحقوق شأنها شأن المنتجات المادية والفكرية التقليدية اذا ما توفرت بها شروط شمولها بالحماية القانونية ولكن بالمقابل لا بد من مراعاة الخصائص المتميزة لهذا المكونات وخصائص الانترنت كشبكة عالمية سريعة الإرسال والنسخ والتقسام للمعلومات.