

## إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي في المنظمة المعاصرة قياس الأداء المعرفي: الأهمية و الصعوبات

د. عادل غزالي

جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2

تاريخ الاستلام: 2016/09/18 تاريخ القبول: 2016/12/12

### ملخص:

شكل موضوع الأداء المعرفي مادة دسمة للكثير من المفكرين والباحثين في شتى ميادين الإدارة والتنظيم، واغتنى حقله بالكثير من الدراسات التي حاولت تسليط الضوء على الموضوع والكشف عن الطرق والتقنيات العلمية لقياسه متراوحة في ذلك بين تقليدية بسيطة وحديثة معقدة. في ظل ذلك تبحث الورقة التالية في التطور الذي حازه موضوع إدارة المعرفة وقياس الأداء المرتبط بها محاولة الوصول لإمطاة اللثام عن تأثيراته في الأداء التنظيمي وفي وضع المعايير العلمية المناسبة لتقييم الأداء المعرفي متبعة في ذلك منهجا استقصائيا لوصف المفاهيم المرتبطة بالموضوع وكاشفة عما في الأدب النظري والتراث المعرفي من أفكار حوله، لتخلص في النهاية لإبراز الجهود التي أفلحت في العالم الغربي في تطوير مفاهيمه ، في مقابل القصور الذي يشوب الاهتمام بالموضوع نفسه على مستوى العالم العربي الذي لا تزال الدراسات ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة فتية وقاصرة عن وضع الأمر موضع التنفيذ .

### Abstract:

The concept of performance consists a hearty material for many of thinkers and researchers, a lot of studies have attempted to shed light on this matter which created multiple methods and the techniques that try to measure it, where these methods ranged between traditional and modern.

But, what distinguished this whole interest of this methods is to highlight the material aspects while moving attention today on cognitive capital as one of the strategic components by the organization. Under this development, it became imperative for researchers and scholars to develop new standards the evaluation of cognitive function, these efforts have been successful in the western world, but at the Arab world is still in young topic.

## مقدمة:

يعتبر موضوع المعرفة من المواضيع المتداولة على نطاق واسع في الكثير من التخصصات العلمية، بل وان كل حقل من هذه الحقول المعرفية يعد في حد ذاته معرفة. ونجد أن أكثر التخصصات التي يزيد فيها الاهتمام بموضوع المعرفة هي تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية على غرار الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وحاليا الاقتصاد والإدارة.

إن الاهتمام بإدارة المعرفة لا يتعلق بكونها فقط توجه جديد في الإدارة فيتم التعامل معها على أساس أنها نوع من الترف الفكري وحسب، بل يجب التعامل معها على كونها تساهم مساهمة فعالة في تطوير وتحسين الأداء داخل التنظيم على اختلاف تخصصاته على اعتبار إن المنظمات المعاصرة تعيش في ظل احتدام المنافسة الأمر الذي يحتم عليها اليوم أكثر من أي وقت آخر تطوير قدراتها واستغلال كافة إمكانياتها بما في ذلك المعرفية الصريحة منها والضمنية. كما أن إدارة المعرفة لها القدرة على ضمان مستويات أداء جيدة من خلال نوعية القيادة السائدة فيها، حيث أن القيادة تعتبر واحدة من المحفزات والمركزات المهمة في الأداء، إضافة إلى نوعية الموارد البشرية الواجب توفرها في إدارة المعرفة والتي يجب أن تتميز بإمكانيات وفنيات عالية. لقد أفضى الاهتمام بإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء للعديد من الدراسات السابقة المهمة بالموضوع على غرار دراسة قام بها سليمان الفارس وتمحورت حول دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء المنظمات حيث أجريت على عشر شركات حديثة و خلصت إلى وجود علاقة قوية بين متغيري الأداء وإدارة المعرفة، تضاف للإسهام الذي جاء في دراسة المشاري في 2002 الهادفة للكشف عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية الذي توصل إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات بشقيها الحكومية والخاصة. كما أن

دراسة دروزة العام 2008 بعنوان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي التي أجريت في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية خلصت هي الأخرى لوجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. ثم دراسة كاسيم في 2010 المعنونة بالعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية انتهت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي. إضافة إلى عديد الدراسات الأخرى التي لا يسع المجال لعرضها نتيجة لتنوعها بين الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية.

#### إشكالية الدراسة

في ضوء ما سبق تبحث الورقة في العلاقة الرابطة بين إدارة المعرفة والأداء داخل التنظيم من خلال تسليطها الضوء على أهم التجليات التي ترسم فيها هذه العلاقة مع توضيح الكيفية التي تتعامل من خلالها إدارة المعرفة مع الأداء التنظيمي إضافة إلى بعض الصعوبات التي ينطوي عليها قياس الأداء المعرفي.

#### أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهميته من خلال النقاط التالية:

-إن تطبيق إدارة المعرفة و متطلباتها يمكن التنظيم الصناعي من زيادة أدائه و أداء أفراده ،على اعتبار أن الأداء في ظل إدارة المعرفة لا ينصب فقط على الجانب العضلي والميكانيكي بل يهتم بالمجهود الفكري والمخزون المعرفي سواء بصورة صريحة أو ضمنية.

-تعتبر إدارة المعرفة مهمة نتيجة الإقرار بظهور أصل جديد داخل المنظمات الحديثة يضاف إلى الأصول التي كانت موجودة من قبل ويتعلق الأمر بالأصول المعرفية.

- تكمن أهمية الدراسة كذلك في كون العملية الإدارية لم تعد تعنى بمجرد القيام بسلسلة من العمليات الروتينية فحسب، بل أن هناك عمليات أخرى تتسم بنوع من التعقيد تتعلق بالتعامل مع مجموعة من العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة التي لم تعد خياراً بل أصبحت مفروضة.

- التقدم التكنولوجي الهائل الذي أدى إلى تزايد حجم المعلومات والمعارف الأمر الذي بلغ حالة الإغراق المعلوماتي والمعرفي مما يستدعي معه ضرورة مواكبة هذا التطور .

- كما تنبع أهمية الدراسة من خلال محاولة إدارة المعرفة استهداف الأداء الفردي أو الجماعي ومحاولة الرفع من مستوى كفاءته بما يخدم التنظيم ويزيد من قدراته.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتأتي في مقدمتها:

- الوقوف على أهم المواطن التي تؤثر فيها إدارة المعرفة على التنظيم .
- معرفة أهم الخطوات التي يمكن من خلالها تقييم الأداء في ظل إدارة المعرفة، والوقوف على أهم المعوقات التي تقف في سبيل قياس الأداء المعرفي.
- تسليط الضوء على مختلف المحطات والمراحل التاريخية التي مرت عبرها إدارة المعرفة كحقل جديد في الفكر الإداري و التنظيمي.

#### أولاً: مفاهيم الدراسة:

اعتمدت الدراسة عدة مفاهيم منها ما هو أساسي ومنها ما هو ثانوي لأن مفهوم إدارة المعرفة يتقاطع مع الكثير من المفاهيم ذات العلاقة بالموضوع على غرار مفهوم المعرفة لا يمكن ضبطه دون المرور على ما يعرف بهرم المعرفة المشكل من البيانات والمعلومات وصولاً للمعرفة، وعلى كل يمكن التعرض لهذه المفاهيم كالتالي:

#### المفاهيم النظرية للدراسة

أ- الإدارة : الإدارة عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي ما ويطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف.(أبو الحسن:15، 2007)

وقد عرفها وليام مورو على أنها جميع العمليات التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف والسياسة المحددة سلفا، وهذا يعني أن الإدارة تضع تركيزها واهتمامها الأساسي بالكيفية التي يؤدي بها العمل. فالإدارة تهتم بشكل أساسي باختيار أفضل الطرق لإنجاز الأهداف التي سبق تحديدها، ومن المسلم به أن أفضل الإجراءات هي التي تكون فعالة والتي تتضمن أداء العمل بأقل قدر من النفقات وفي اقصر وقت وبدون تعديل أو تغيير في السياسة الأصلية.(كشك:1999،6)

وقد قال هنري فايول بان معنى الإدارة هو أن تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تنسق وان تراقب وهذا يتجسد في قوله التالي: "الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف وتتمثل هذه الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة"(43,2008)

إن فايول بهذا التعريف يتخطى مجرد أن تقوم الإدارة بإنجاز بعض الأعمال فقط، ليجعل من الإدارة علما حقيقيا وذلك كونها تستجيب لأحد شروطه وهي القدرة على التنبؤ.

أما محمود الشكري فقد عرف الإدارة في كتابه إدارة المشاريع الصناعية على أنها: "المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن، وهذا يعني إدراك الفرد لنوع المعرفة والمهارة التي يحتاجها في عمله وكيفية اكتسابها والتمرس بها، يدرك لماذا يعمل، وما الذي يحثه على العمل، يدرك كيف يوجه جهود الأفراد للحصول منهم على أحسن عمل يطلب إليهم القيام

به. كل المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة تتطلب إدارة كفاءة التي تحقق أهدافها." ( بن نوار:45، 2006)

انطلاقاً من هذا يمكن تعريف الإدارة على أنها سلسلة من المهام و الأنشطة و الإجراءات المترابطة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ب- المعرفة: يعد مفهوم المعرفة من المفاهيم المتشعبة الجوانب كونه لا يقتصر على تخصص علمي بعينه بل هو قاسم مشترك بين عديد التخصصات العلمية، ثم أن هذا المفهوم لا يمكن ضبطه على نحو صحيح إلا بعد تفكيكه إلى الأجزاء المكونة وهي البيانات والمعلومات أو ما يعرف بهرم المعرفة ،فلا يمكن التطرق إلى مفهوم المعرفة دون تفكيكه إلى هذه الجزئيات التي يستحيل القفز عليها .

تعرف البيانات على أنها الأرقام والكلمات والرموز والحقائق والإحصائيات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض ولم تفسر أو تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها، أي أنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المنظمة أو غير المفسرة أو غير معدة للاستخدام إذا ما قومت وفسرت ونظمت أصبح لها مضمون ذا معنى يؤثر في الاتجاه ورد الفعل والسلوك حيث تصبح معلومات.(محمود:1990،24)

في هذا الصدد عرفها نبيل علي على أنها المادة الخام الأولية التي تتخلص منها المعلومات فالبيانات هي بناء البطاقة الشخصية ومادة استيفاء النماذج وقراءات أجهزة القياس والإشارات التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتلتقطها أجهزة الاستقبال والبيانات هي ما ندركه مباشرة بحواسنا، هي حركة العين، وإيماءة الرأس، وتغير ملامح الوجه وإشارات اليد وهو على سبيل المثال لا الحصر.(نبيل علي:1994،43)

وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز التي تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر

متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي في شكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات. (الملكاوي:2007،22)

- على هذا الأساس يمكن أن تعرف البيانات بصورة إجرائية على أنها المدخلات التي بواسطتها يمكن الحصول على المعرفة وذلك من خلال جملة من العمليات التي تتعرض لها والمتعلقة بالتصنيف والترتيب والتنظيم والتحليل والتفسير.

ج -المعلومات: تشير كلمة معلومات من الناحية اللغوية إلى كل ما يعرفه الإنسان حول موضوع أو حادث أو قصة معينة، وتشير أيضا إلى كل ما يعرفه من إخبار وكل ما يؤدي إلى كشف الحقائق والأمور، وهناك من التعاريف من حاولت الوقوف على المعلومات من خلال تقسيمها إلى جانبيين وهما:(سلامة:1997،12)

- المعلومات الذهنية التي تشير إلى كل المعلومات المتداولة بين الناس مشافهة ولا وعاء لها إلا الذهن دون توثيق.

- الجانب الوثائقي وهو يشير إلى كل المعلومات التي تصدر في وثيقة ما، أي في وعاء مطبوع أو مسموع أو مرئي.

و المعلومات هي محصلة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات مختارة من البيانات مجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم. وبالتالي تكون المعلومات هي مخرجات النظام، أما مدخلاته فهي عبارة عن الحقائق الخام.(حلي:1998،72)

كما عرف نبيل علي المعلومات على أنها نتاج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وكليات وموازنات ومعدات وغيرها، وذلك من خلال تطبيق العمليات الحسابية

والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة النماذج وما شابهه.(نبيل علي:1994,43)

والمعلومات هي مجموعة من الحقائق والبيانات التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان فهي قد تكون عن الأماكن أو عن الأشياء أو عن الناس وبالتالي فالمعلومات هي أية معرفة مكتسبة من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها.(سلامة:2002,89).

من خلال ما تقدم حول المعلومات يمكن تعريفها على نحو إجرائي على أنها المخرجات التي يتم الحصول عليها من خلال مختلف العمليات التي تتعرض لها البيانات أو المادة الخام.

د- إدارة المعرفة: على الرغم من أن الاهتمام بإدارة المعرفة لا يزال فتيا خصوصا على المستوى المحلي حيث لا زال لم يكشف عن كل تفاصيله إلا انه حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين لاسيما الغربيين منهم مما ولد تعددا وتنوعا في حجم التعاريف التي قدمت له حيث يمكن تصنيفها في عدة اتجاهات منها ما يرتبط بالمفكرين و انتماءاتهم الجغرافية أو حسب المنظمات التي قدمت هذه التعاريف ، ويمكن تقديم البعض منها في التالي:

ترى الأمم المتحدة بأنه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها " عمليات منهجية أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام أو التوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة، وترتبط برامج إدارة المعارف عادة بأهداف المؤسسة ويقصد بها إحراز نتائج محددة مثل الأسرار المشتركة ، أو الأداء المحسن، أو الميزة التنافسية أو بلوغ مستويات ابتكار أعلى." (الأمم المتحدة:2007,6)



وقد عرفها نادي الإعلام الآلي لكهريات المؤسسات الفرنسية على أنها: "مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء وتجميع وتنظيم وتخزين وتقاسم وكذا استعمال وتحويل المعرفة في المؤسسة معرفة مجسدة في الوثائق الداخلية أو الخارجية، وكذا في شكل رأس مال معرفي وخبرة ومنغمسة لدى المساعدين أو الأخصائيين في الميدان. (j.Ibenard et e.henrion:2002,13).

وتعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها: طريقة لأجل تسهيل وتحسين ومشاركة مختلف العمليات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمة والمتعلقة بتوزيع وخلق وخرن وفهم للمعرفة. (Petter Gottschalk:2005,1).

كما تشير إدارة المعرفة حسب Turban إلى عمليات خلق وخرن المعرفة وتحديثها والحفاظ عليها واستخدامها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (Vladvaiman& Charles m,vance:2008,25).

وقد عرفها Marshal and others بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغمسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتمادا أساسيا ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة. (رفاعي:2007,17).

في حين أن هناك تعريف آخر لإدارة المعرفة يرى بأنه لا اختلاف بينها وبين تعريف مفهوم الإدارة العامة الذي يقوم على مجموعة من المهام على غرار التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق حيث تعرف في هذا الصدد على أنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأسمال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير

الاجيبي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها على غرار أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ. (الملكاوي:2007،74)

وتعرفها المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس على أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها وتنسيقها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في الحصول على الفهم العمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصالي، وخن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر. (السكرانة:2009،252)

كمحصلة لم تم عرضه من تعاريف لإدارة المعرفة يمكن القول بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تستهدف المعرفة في المنظمة سواء من ناحية إنتاجها أو خزنها واسترجاعها وتقاسمها بما يضمن زيادة الفعالية ورفع الأداء في المنظمة.

ه-الأداء: لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يخص تحديد مفهوم الأداء وهذا ارجع إلى اختلاف وجهات النظر بين المفكرين والكتاب في هذا المجال، وكذا اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح. فمنهم من عرفه انطلاقا من المعايير الكمية مستعملا بذلك الوسائل التقنية في التحليل. فيما يذهب البعض الآخر إلى أن الأداء هو مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية إضافة إلى الجانب الاقتصادي، وعليه لا يجب استخدام اللغة الكمية وحدها للتعبير عن المصطلح. (الداودي:2010،217)

لقد اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث عرف على أنه: الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء

العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية علمها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (مزهود:2001,86)

عرف الأداء حسب قاموس الموسوعة العالمية على انه: انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وعليه فهو تنفيذ الموظف لما يطلب منه من أعمال داخل التنظيم الذي ينتمي إليه وبذل مختلف الجهود المرتبطة بالقيام بهذا العمل لتحقيق النتائج المتوقعة. (بخوش:2012,150)

كما عرفه قاموس اوكسفورد بأنه تنفيذ شيء مطلوب، كما يمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء عمل أفضل. (مصطفى:2002,3)

وقد ورد مفهوم الأداء على انه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (الخناق:2005,35)

أما الأداء المرتبط بالعمل المعرفي فيشير إلى أن العمل المعرفي هو العمل الذهني المنجز الذي يقوم بإنتاج المعرفة في حالتين، أولا: التأكد من صلاحية المعلومات التي يعتبرها الآخرون معرفة، ثانيا: الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة. (Douglas Weider:2001,43)

ومن خلال هذا يتضح أن الأداء المعرفي ليس مسألة تكنولوجية أو فنية وحسب، وإنما هو بالدرجة الأولى مسألة إنسانية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات هي فقط آليات أو وسيلة دعم سواء في الوصول إلى المعلومات أو معالجتها وفق نماذج محددة واسترجاعها بشكل أسرع وأسهل.

على هذا النحو يمكن القول أن الأداء هو قدرة الفرد في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال مساهمته في مختلف العمليات المؤدية إلى ترسيخ وابتكار المعرفة داخل التنظيم الذي ينتهي إليه.

### ثانياً: الخلفية الفكرية للدراسة

#### تصنيف المعرفة التنظيمية:

إن أشهر التصنيفات هو ذلك الذي يقسمها إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة. حيث أن المعرفة الضمنية هي معرفة غير مكتوبة فهي مخزنة في عقول الأفراد ومغروسة في نفوسهم لأنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول عبر فترات زمنية متباعدة تذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وفي هذا الصدد يمكن القول بان المعرفة الضمنية غير المرزمة وغير المكتوبة شبيهة بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل. (الشيبي:2009,52)

أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة الرسمية القياسية المرزمة النظامية الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم وتعرف أيضاً باسم المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المنظمة، وهذه المعرفة يمكن لها التجسد في أشكال الملكية الفكرية والمحمية قانوناً على غرار براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية وغيرها، كما تتجسد أيضاً في منتجات المنظمة وخدماتها وكذا أدلة و إجراءات العمل، وخطتها إلى جانب معايير تقييم أعمالها. (عبود:2005,44)

حدد سبندر Spender بدوره تصنيفاً آخر للمعرفة ارتكز فيه على أفكار شستر باربارد C. barbard. في نظرتة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وكذا أفكار نانوكاوا تاكيوتشي في التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. حيث نظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أنها حصيلة التفاعل

القائم بين الفرد والمجتمع حيث ميز في هذا الصدد بين أربعة أنماط من المعرفة في المنظمة وهي: (الفاعوري:2005،50)

أ-المعرفة الواعية وهي معرفة فردية وصريحة تتجسد في الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن للفرد تعلمها واكتشافها.

ب-المعرفة الموضوعية وهو ما يتم تقاسمه بين الجماعة داخل المنظمة وتتسم بكونها معرفة صريحة.

ج-المعرفة الآلية والتي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات التي اكتسبها من خلال أدائه للالتزاماته، فهذا النوع من المعرفة يتميز بكونه معرفة ضمنية تتجسد في مختلف المهارات الفنية والمواهب والآراء الصادرة من الأفراد.

د-المعرفة الجماعية وهي معرفة ضمنية موجودة لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

لقد قدم مايكل زاك هو الآخر تصنيفا للمعرفة التنظيمية بما يخدم أهداف المنظمة التنموية والتنافسية، حيث يمكن تقسيمها في ضوء ذلك إلى:

أ-المعرفة الضرورية التي تكون في المستوى الأول وهي من النوع الأدنى من المعرفة التي تتطلبها أي منظمة،

ب-المعرفة المتقدمة وهي التي تندرج في النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية ازدهار تنافسية.

ج- المعرفة الإبداعية والذي يحصل نتيجة لاقتراح والاكتشاف والتجديد وهذا النوع من المعرفة يمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم لتستقل بشخصيتها. (الحسنية:2009،148) .

كما قدم مولا maula بدوره ثلاثة أنواع من المعرفة التي يمكن لها أن تكون في المنظمة ،وتوجد هذه الأنواع كالتالي:(محمود عبد العزيزرفاعي:2007،20)

أ-المعرفة ذات الهيكل العالي: وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة على غرار نظم المعلومات، وسائل الإعلام، الأشكال المطبوعة. أي أنها معرفة رسمية.

ب-المعرفة ذات الهيكل المنخفض: وهي كذلك قد تكون رقمية وواضحة كوسائل الإعلام، والأشكال المطبوعة وغيرها، ولكنها في هذه المرة تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تشير إلى المعرفة التي تحتوي على العناصر الشخصية غير المهيكلة كالاتصالات التي تتم عبر البريد الإلكتروني أو المناقشات من خلال الانترنت.

ج-المعرفة الضمنية: وهي التي تشير إلى المعرفة التنظيمية والشخصية غير الواضحة وغير الرقمية ومن أمثلتها ذاكرة الفرد أو الخبير، ومهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للتنظيم.

كما أن جو CHOO هو الآخر حدد بدوره أنواعا أخرى من المعرفة التنظيمية والتي حددها في ثلاث أنواع يمكن عرضها في التالي: (أبو النصر:2012،129)

أ-المعرفة المعلنة: ويتمثل هذا النوع في الأهداف والسياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير الخاصة بالمنظمة.

ب-المعرفة الكامنة أو الضمنية: وتتكون من مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية.

ج-المعرفة الثقافية: وتتجسد في مختلف الافتراضات والقيم والأعراف والاتجاهات المستخدمة من قبل الأفراد لتحقيق قيمة المعلومات والمعارف والمواقف الجديدة ومدى إمكانية الوثوق فيها.

وقد أشار ديفيد هاي إلى أن هناك ثلاثة أنواع للمعرفة تعد غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمة وتتجسد هذه الأنواع في: (السكرانة:2009،55)

أ-البيانات.

ب-رأس المال الفكري.

## ج-الخبرة .

كما يمكن كذلك أن توجد المعرفة في المنظمة بأشكال أخرى، حيث يمكن أن نصنفها كذلك إلى أربعة أصناف هي: (المنظمة العربية للتنمية الإدارية:2006,312)

أ-المعرفة الخاصة.

ب-المعرفة الشخصية.

ج-المعرفة العامة.

د-الفهم العام.

ثالثاً: أهمية وصعوبات تقييم إدارة المعرفة:

شكل موضوع تقييم الأداء في ظل إدارة المعرفة هاجسا لدى الكثير من المنشغلين بالموضوع حيث انه ليس بالأمر السهل أن يتم تطبيق هذا الحقل الإداري المعاصر دون أن تكون هناك خطوات معينة يتم من خلالها تقييم إدارة المعرفة على غرار ما كان معمولا به في السابق، الأمر الذي أدى بالمفكرين إلى ضرورة البحث في الموضوع بغية تطبيقها على النحو الأمثل.

عملية تقييم إدارة المعرفة تسهم في تأسيس قاعدة لتنفيذ الحلول المتعلقة بإدارة المعرفة، فهذه العملية تتضمن البنية التحتية ومختلف التقنيات التي لها إسهام في دعم الجهود المبذولة. هذا و عملية تقييم إدارة المعرفة تعتبر مظهرا مهما في تطبيق إدارة المعرفة وهذا ينطلق من المبدأ القاضي بان ما لا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن إدارته بالشكل المطلوب.وبالحديث عن فكرة تقييم إدارة المعرفة فهناك مجموعة من الأسباب التي تقف ورائه في المنظمات قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشاريع ذات الصلة بإدارة المعرفة، ولعل هذه الأسباب تكمن في التالي:(خضر:2010,130)

1- يسهم تقييم إدارة المعرفة في تعريف المساهمات الحالية الناتجة من إدارة

المعرفة.

- 2- عملية تقييم إدارة المعرفة تعمل على تحسين فهم الجودة لمختلف الجهود الموظفة في إدارة المعرفة.
- 3-عملية تقييم إدارة المعرفة تساعد في فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة مبررة من الفوائد التي تنتج.
- 4- تقييم إدارة المعرفة يساعد في إدراك الفجوات التي يجب معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المنظمة أو الأفراد.
- 5- تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة في وضع خطة عمل تجارية للإدارة العليا في المنظمة .

وبالرجوع إلى الصعوبات المختلفة التي ترتبط بتقييم إدارة المعرفة في التنظيمات خصوصا في البدايات الأولى لتطبيقها وتفعيلها يمكن القول بان الكثير من المنظمات تمتلك إدراكا كافيا للأهمية التي تكتسبها الأصول غير المادية والدور المنوط بها في تشكيل القيمة إلا أنها لازالت تعاني من الكثير من الصعوبات المتعلقة بالقياس والتي يمكن الوقوف عند بعضها كالتالي:

- 1-هناك اختلاف بين إدارة الأصول المادية والأخرى المعنوية.
  - 2- يعد التخصيص عملية صعبة في إدارة رأس المال المعرفي.
  - 3-المعرفة الضمنية هي النوع الأكثر انتشارا في التنظيم .
  - 4- المعارف الموجودة في التنظيم يمكن أن تصير رديئة بصورة سريعة كاستجابة للتطور السريع وعليه فان قياس اثر المعرفة الرديئة على الأداء يكون غير مجدي مما قد يؤدي إلى انتشار أفكار لا يمكنها خدمة رأس المال المعرفي، حيث تعمل على التقليل من أهميته الايجابية في التنظيم.( بوخمخ:2009،13)
- في هذا الإطار بالتحديد تقول تيري ويندي باكو وتيز خلال انعقاد ندوة(الاحتمية المعرفية)بالولايات المتحدة الأمريكية أواخر العام 1995: " أن المنشآت نفسها تعطي



منصات المؤتمرات لإلقاء الكلمات، كما أن المجموعة المحورية للمفكرين التطبيقيين ما تزال كما هي. ويدفع ذلك المرؤ للاعتقاد بان اختراقا كبيرا كان لا بد أن يحدث بشكل واضح في هذا العصر الذي يتسم فيه كبار المسؤولين التنفيذيين بالعملية والواقعية وتتسم فيه مقاييس الأداء الداخلي بعدم كفاية الفعالية. ومع ذلك ورغم أن المسؤولين التنفيذيين والمنشآت يبدون مثقلين بعدد هائل من القضايا، إلا أن نياً توقع أن تغير السننات المقبلتان وجه وملامح إدارة وتقييم المعرفة." (كريس أشتون: 98,2001)

رابعاً: دور و آثار إدارة المعرفة في الوصول إلى مستويات أداء افضل للمنظمة:  
 لإدارة المعرفة عند تطبيقها على نحو فعال دورا مهما في الارتقاء بمستوى الأداء في التنظيم ، وهذا بفضل الجهود الحثيثة المبذولة من قبل المختصين لأجل وضع معايير موضوعية يمكن من خلالها ضبط الأداء المعرفي وتقييمه بما يضمن التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة. ويتضح هذا الدور تحديدا في مجموعة من النقاط التالية:  
 1-تسهيل عملية توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها من العمل، كما أن وجود فريق متخصص يتكفل بمهمة التقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا على مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها مما يؤدي إلى:

أ-تقليل التكاليف الإجمالية .

ب-زيادة العوائد المالية للمنظمة .

2- الإنتاجية العالية.

3-إدارة المعرفة تقود إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء أخرى جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار).  
 (الفارس: 73,2010)

كما أن العمليات المختلفة التي تقوم عليها إدارة المعرفة يمكنها أن تتدخل لأجل التأثير على المنظمات في الجانب المتعلق بالأداء وذلك عبر طريقتين أساسيتين تتجسدان في: (العلي وآخرون:2006,275)

الأولى:تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير و توليد المعرفة ذاتها.  
الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة وهي الأفراد، العمليات، المخرجات إضافة إلى الأداء العام للمنظمة.  
ذكر partlow أن هناك خمسة مبادئ عند الالتزام بها في المنظمة فهي تساعد على جودة الأداء والخدمة بها، وهذه المبادئ هي:(محمود:2012,512)

\*الالتزام بالجودة في الخدمة المقدمة.

\*التركيز على إرضاء العميل.

\*تقييم الثقافة التنظيمية.

\*تفويض الموظفين و فرق العمل.

\*قياس نتائج الجودة.

ويمكن تلمس مختلف آثار إدارة المعرفة وتتبعها على النحو التالي:

#### 1-الأثرعلى أداء العاملين:

يتجسد تأثيرها في هذا الصدد بطريقتين مختلفتين، حيث أن الطريقة الأولى تستطيع من خلالها إدارة المعرفة أن توصل عملية التعلم لديهم بصورة بينية من خلال تعلم العاملين بعضهم البعض من مختلف المصادر الخارجية للمعرفة. في حين أن الطريقة الثانية فهي التي تمارس بها الإدارة الخاصة بالمعرفة تأثيرها على العاملين في التنظيم وتجعلهم أكثر مرونة. إضافة إلى أنها تدعم رضاهم الوظيفي بما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة المشاكل المختلفة التي تواجه النشاطات المختلفة داخل التنظيم.(عجلان: 2008,79)

أ-أثر إدارة المعرفة على تعلم العمال: لإدارة المعرفة قدرة على مساعدة العاملين على التعلم على النحو الذي يمكن من الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في التخصصات المختلفة لهم. (العلي وآخرون:2006,277)

ب-أثرها على مواءمة العاملين: إن إدارة المعرفة حينما تعمل على تحفيز موظفي التنظيم على الاستمرار في عملية التعلم فيما بينهم تجعل من الموظف يميل إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاج إليها بهدف تحقيق التأقلم وذلك في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك.(خضر: 2010,120)

ج-الأثر على الرضا الوظيفي لدى العمال:

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الأفراد العاملين على نحو مباشر بهدف تحقيق أهداف عدة تتعلق ب:

\* يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل.

\* التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع المتغيرات المختلفة.

فمن خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر العامل بالرضا نظرا لتدعيم المعرفة لديه وزيادة قدراته ومهاراته، كما أن إدارة المعرفة القدرة على جعل العاملين يتصدون لمختلف المشاكل التي تعيقهم الأمر الذي يولد لديهم القدرة على أداء عملهم على نحو فعال.(العلي وآخرون:2006,278)

2-الأثر على العمليات:

يمكن لإدارة المعرفة التأثير بشكل واضح وفعال على تطوير وتحسين مختلف العمليات والفعاليات داخل التنظيم وذات الارتباط بالأنشطة الإنتاجية، التسويق، الأفراد، المالية، وكذا الأنشطة الأخرى المساندة لها على غرار الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.(عجلان:2008,82)

وتأثيرات إدارة المعرفة المختلفة يمكن النظر إليها عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وتتجسد هذه الأبعاد في: (خضر:121، 2012)

- الاستعداد للعمل .

- لفعالية.

- الإبداعية

من خلال هذا البعد أيضا يمكن تحسين الفعالية والاستعداد للعمل. وعلى العموم يمكن التطرق لتأثير إدارة المعرفة على هذه الأبعاد من خلال النقاط التالية:

أ- اثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تعمل إدارة المعرفة على مساعدة التنظيم بما يضمن زيادة فاعليته في عالم الأعمال كونها تساعد في اختيار وتنفيذ العمليات التي تناسب طبيعة الأعمال التي يقوم بها كونها تهيأ للعمال الإطار المناسب للمعلومات المهمة المساعدة على مراقبة الأحداث الخارجية، من خلال استخدام القاعدة المعرفية من قبل قادة التنظيم الأمر الذي يسهم في استقرار الخطط المرسومة بدلا من تغييرها في كل مرة، وبالتالي يقلل التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة من الوقوع في نفس الأخطاء. (العلي وآخرون:2006،279)

ب- اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

على صعيد تأثير إدارة المعرفة في كفاءة العمليات فهي تسعى لجعل التنظيم منتجا أكثر وبمستويات كفاءة عالية، ويمكن لذلك أن يتحقق عبر: (عجلان:2008،81)

- تحفيز العمال على عملية المشاركة والانخراط في المعرفة والانفتاح على نحو أفضل في الاستفادة من هذه المشاركة لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها السوق.

- تجنب دخول أطراف أخرى دخيلة تهدف للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين.

- التقليل من الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى مختلف الأنماط من المعرفة ذات القيمة.

ج- اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات: تمتلك المنظمات إمكانية الرفع من وتيرة الاعتماد على عملية المشاركة في المعرفة من خلال أفراد التنظيم والعمل على استغلالها في إنتاج وابتكار حلول إبداعية جديدة لمختلف المشاكل التي قد تعترض سبيلها، وكذلك لأجل القيام بتطوير عملياتها الداخلية والخارجية، فإدارة المعرفة في هذا المقام تعتبر منشطا لعملية العصف الدماغي من اجل اكتشاف المخاطر والتهديدات التي قد يتعرض لها التنظيم خلال مسيرته.(خضر:2010,122)

### 3-اثر إدارة المعرفة على المنتج :

تؤثر إدارة المعرفة على مختلف المنتجات ومخرجات المنظمة التي توضع تحت خدمة الزبون في السوق بغية استهلاكها ،وهذه الآثار يمكن أن تنعكس على محورين أساسيين وهما: المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة على المعرفة. أ-الأثر على المنتجات ذات القيمة: فإدارة المعرفة تساعد التنظيم على تقديم منتجات جديدة و تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة بالمنتجات السابقة.

### ب-الأثر على المنتجات المستندة على المعرفة:

و يمر هذا من خلال قواعد المعرفة خاصة تلك التي تحوزها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.(بوعشة، بن منصور:2012,21)

### 4-اثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للتنظيم :

إضافة للتأثيرات السابقة لإدارة المعرفة على عمال المنظمة وعلى المنتجات والعمليات نجد لها تأثيرا على تحسين الأرباح البعيدة المدى بدلا من إضافتها قيمة

فقط للتنظيم. و يمكن لهذا التأثير أن يتجسد إما بصورة مباشرة، أو غير مباشرة كما يلي:

أ-التأثير المباشر على أداء المنظمة: يتجسد هذا النوع من التأثير عند اللجوء لاستخدام المعرفة في سعي التنظيم إلى تطوير وابتكار منتجات جديدة تستهدف من خلالها تعظيم وزيادة الربح، كما تتجسد من خلال النقطة التي من خلالها تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمال في التنظيم. (العلي وآخرون:2006،282)

ب-التأثير غير المباشر على أداء المنظمة: هذه الطريقة تكون نتيجة لمجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة على نحو مباشر مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها وعائداتها وتكاليفها. (خضر:2010،125)

في دراسة حاولت التعرف على اثر إدارة المعرفة على الأداء في المنظمة قدم كيسلنج وزملائه العام 2009 نمودجا يوضح من خلاله أن تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد والمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وقد تم قياس هذا الأداء باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: تحسين المنتج، تحسين الموظفين، وزيادة الابتكارات التنظيمية .

أما بخصوص تحسين الموظفين فيتم قياسها عبر استخدام أبعاد تدور حول مدى توافر قدرات ومهارات أساسية في مجالات تطوير المنتجات، ومدى توافر أيضا القدرات الفنية والهندسية، إضافة إلى توافر مهارات أخرى متعلقة بالتنمية الذاتية لدى الأفراد.

في حين أن ما يرتبط بالابتكارات التنظيمية فيتم قياسها بأبعاد تدور حول مدى قيام التنظيم بالاختيار بين مداخل جديدة للعمليات والمنتجات لم يكن قد تم

استخدامها من قبل، وكذلك مدى قيام التنظيم بإدخال تعديلات جديدة فيما تمارسه من أنشطة وما تقدمه من سلع. (مسلم:2009,22)

#### خامسا: بعض نماذج قياس الأداء المعرفي:

دأب الباحثون والمفكرون المنشغلين بميدان إدارة المعرفة وكذا رأس المال المعرفي على إيجاد معايير ونماذج لأجل قياس الأصول غير الملموسة أو الأصول المعرفية داخل التنظيم، وذلك بعد أن وضعوا الكثير من الطرق والنماذج التي يمكن من خلالها قياس الأصول المادية:

1- نموذج **sveiby**: ويعرف هذا النموذج باسم **Intangible Asset Monitor** أو مراقب الأصول الغير ملموسة، وقد تم تقديم هذا النموذج من قبل **sveiby** الذي ارتأى لنموذجه هذا أن يكون له هدف عملي أكثر منه نظري، وذلك بغية فتح نوافذ قليلة لفئة المديرين لأجل اختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة. ويقوم هذا النموذج في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار. و بنظرة معمقة في هذا النموذج نجد أن فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء أربعة مؤشرات هي: النمو، التجديد، الكفاءة ومؤشر الاستقرار، كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء المؤشرات الأربعة السابقة الذكر. (ياسين:2007,231)

#### 2- نموذج إدارة الأصول الفكرية:

تشكل عملية إدارة الأصول الفكرية ذاتها ركيزة هذا النموذج العملي الذي تم تنفيذه العام 1993، وهذا النموذج عبارة عن إطار بؤري لكافة الحوارات المتصلة بالأصول الفكرية داخل المنظمة وكذا خارجها والتي تتألف من ست مراحل وهي: (كريس أشتون:2001,110)

أ- الاستراتيجية .

ب\_ التقييم التنافسي.

ج-التصنيف :

وهناك ثلاثة تصنيفات عامة هي:

\*الاستخدام الجاري.

\*سوف يتم الاستخدام.

\*لن يتم الاستخدام، وفي هذه الحالة يتم بيع الأصل أو الترخيص باستخدامه أو التبرع به أو التنازل عنه.

د-التقويم : ويتم من خلالها التركيز على عملية إدارة الأصول الفكرية بالاستراتيجية وذلك من خلال استخدام أساليب تتراوح بين المناهج القياسية وإتباع منهجية تسمى ب"طريقة عامل تكنولوجيا داو "والتي توفر تقديرات للمساهمات المالية المقدمة بواسطة الأصول المعنوية في صورة نسبة مئوية للقيمة الصافية الحالية. هـ الاستثمار .

و- مجموعة الأصول.

و في نفس السياق المتعلق بقياس وتقييم المعرفة فقد بين Karmally أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النمو، التجديد، الكفاءة و الاستقرار. وان من أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون، حيث انه وبالحفاظ عليه فان قاعدة معرفة المنظمة ستزداد على نحو تلقائي، ويجب أن لا يتم النظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط كونها ذات تأثير استراتيجي على المدى الطويل.( العلي وآخرون:2006،46)

3-نموذج Bontis لتقييم رأس المال الفكري في الدول العربية:

اعتمد فيه صاحبه على نموذج آخر لـ Skandia Navigator مع تعديل ومحاولة تكييف لهذا النموذج فيما يتعلق بمؤشرات القياس ومنهجية التطبيق في ضوء



الإحصائيات المتوفرة والتي شملت عشر دول عربية هي : الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، المغرب، عمان، السعودية، السودان، تونس واليمن. وهو ما يعادل بالتقريب نصف الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية. وهذا النموذج يتكون من:

أ- رأس المال المالي: وهو يشير إلى أن متوسط الناتج المحلي الإجمالي لدول العينة لا يتجاوز 7.238 دولار لسنة 1999، حيث أن القوة المالية تتباين للدول العربية ومعها القوة الشرائية للمواطن العربي. وهذه الثروة ناتجة عن النفط بدرجة أولى، ثم تصدير الموارد الطبيعية والتعدينية الأخرى. حيث يظهر هناك تباين واضح في الثروة المالية لهذه الدول إذ يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: الدول الغنية بالنفط والتي تمتلك إيرادات ترتفع وتنخفض حسب أسعار النفط، فيما المجموعة الثانية تمثل الدول الفقيرة وغير النفطية المعتمدة على تصدير القوى العاملة المتعلمة والماهرة على غرار مصر التي تعد من أكثر الدول العربية المصدرة للقوى العاملة.

ب- رأس المال الإنساني: حيث أن الرأسمال العربي يعرف على انه توليفة المعرفة، التعليم، الجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين لأجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوطنية المنوطة بهم. وهناك أيضا تباين واضح في معدلات المتعلمين في الدول العربية. فمثلا وصل معدل المتعلمين في اليمن إلى 46 %، وتصل النسبة إلى حوالي 90 % في الأردن و 83 % في الكويت. وتبقى هذه النسب متفاوتة من دولة لأخرى، كما تبقى هذه النسب أيضا متفاوتة داخل نفس الدولة فيما يخص متغير الجنس وكذا المستويات المختلفة للتعليم.

ج- رأس المال العملياتي: و يمثل مختلف أشكال خزن المعرفة ومكامن الفكر والثقافة ومستودعات العلوم والتكنولوجيا ومناجم التراث والذاكرة التاريخية للوطن والأمة. كما يشمل أيضا كل خبرات الأمة المندمجة في نظمها الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والتي تأتي في مقدمتها البنى المعلوماتية والتقنية ونظم

وأدوات تكنولوجيا المعلومات وبيوت الخبرة في حقول البرامج ومراكز البحوث والتطوير وغيرها من المؤسسات ذات الصلة بإنتاج الفكر في المجتمع.

ويمكن قياس هذا النوع من رأس المال عبر مؤشرات عدة لها ارتباط بحقول إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنشطة التجارة الالكترونية والتعليم الالكتروني وغيرها من المؤشرات. وهذه المؤشرات تعد متواضعة للغاية على الصعيد العربي إذا ما تمت مقارنتها مع المتوسط العالمي لكل مقياس. د-رأس المال السوقي .

ه-رأس مال التجديد: وهو يعبر عن الرؤية المستقبلية للمجتمع، وهو على ارتباط بالقدرات الحالية والطاقات الكامنة المعرفية و الاستراتيجية التي يمكن أن توظف لأجل تعزيز مكانة المجتمع التنافسية، وهذا النوع على اتصال بالاستثمارات الفعلية في مشروعات وبرامج التنمية، البحوث، التطوير والإبداع التكنولوجي. ولذلك يعتبر مؤشر البحوث والتطوير من أهم معالم تقييم وقياس رأس المال، والتجديد والتطوير لا يمكن له الانطلاق من فراغ، بل ينطلق من بيئة البحث العلمي وأنشطة التأليف والترجمة والنشر، وهي مؤشرات قياسية مهمة لتقييم رأس مال التجديد. (غالب، 2007: 274-280)

#### خاتمة:

أفضى الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وسبل تطبيقها في التنظيمات لاسيما العربية منها إلى فرض الاهتمام بالقضايا التي ترتبط بعملية قياس الأداء المعرفي الذي يعتبر المحدد والمعياري الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى تطبيق إدارة المعرفة تطبيقا ايجابيا من عدمه، خصوصا في ظل ما سبق الإشارة إليه من أن هذا الموضوع لا يزال بكرة في الدراسات العربية، وكذلك لما يحيط بهذا الموضوع من أهمية. حيث أننا نجد له تأثيرات مختلفة على الأفراد وعلى التنظيم على حد سواء.

إن مثل هذا الطرح لا ينفي تماما غياب محاولات دراسة تأثير إدارة المعرفة على الأداء على الصعيد العربي وهو ما يتأكد في بعض الدراسات منها على سبيل الاستشهاد ما جاء في دراسة سليمان الفارس والتي جاءت بعنوان: \* دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء المنظمات \* والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء، ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

### قائمة المراجع

- 1-أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم ( 2007 ): التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
- 2-موريس أنجرس ( 2006 ) : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت : بوزيد صحراوي وآخرون، دون طبعة ، دار القصة للنشر، الجزائر .
- 3-محمد بهجت جاد الله كشك ( 1999 ) : المنظمات وأسس إدارتها، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر .
- 4-صالح بن نوار ( 2010 ) : فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2 ، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة .
- 5-نبيل علي ( 1994 ) : العرب وعصر المعلومات، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .
- 6-إبراهيم خلوف الملكاوي ( 2007 ) : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 7-عبد الحافظ محمد سلامة ( 1996 ) : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، ط1 ، دار الفكر والطباعة عمان، الأردن .

- 8-عبد الحافظ سلامة ( 2002 ) :أساسيات علم المكتبات والمعلومات ، ط1،الأهلية للنشر والتوزيع عمان ،الأردن .
- 9 -تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002.
- 10-محمود عبد العزيز رفاعي ( 2007 ) :الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ، ط1 ، دار الكتب والوثائق القومية ، مصر .
- 11-بلال خلف السكارنة ( 2008 ) :دراسات إدارية معاصرة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن .
- 12-خضر مصباح إسماعيل طيطي ( 2010 ) :إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 13-عبد الفتاح بوخمخ ( 2009 ) :الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة الرياض ،العربية السعودية .
- 14-كريس اشتون ( 2001 ) :تقييم الأداء الاستراتيجي ،المعرفة والأصول المعرفية ،ت علاء احمد إصلاح ، ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .
- 15 -سليمان الفارس ( 2010 ) : دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، م 26، ع 2 ، سوريا .
- 16 -عبد الستار العلي وآخرون ( 2006 ) :المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن .
- 17 -سعد ياسين غالب ( 2007 ) :إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن .
- 18 -علي عبد الهادي مسلم ( 2009 ) :إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية ،أوراق الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ،الرياض ،المملكة العربية السعودية .
- 19 -مبارك بوعشة وليلى بن منصور ( 2012 ) :إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ،المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ،جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان.

- 20- ناهد منصور حسن محمود ( 2012 ) : قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة ، أوراق الملتقى الدولي السادس حول إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العربية ، مصر .
- 21-مدحت أبو النصر ( 20132 ) : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر .
- 22 -الشيخ الداوي ( 2009 ) : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ع07 .
- 23 -رفعت عبد الحليم الفاعوري ( 2005 ) :إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- 24 -سليم إبراهيم الحسنية ( 2009 ) :الإدارة بالإبداع،نحو بناء منهج نظمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- 25 -عبد المليك مزهود ( 2001 ) :الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع1 ، جامعة بسكرة .
- 26 - حمداوي عمر واحمد بخوش ( 2012 ) :انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع2 ، جامعة ورقلة ، .
- 27—Patter Gottschalk : Strategic Knowledge Management Technology, idea group publishing, united states of America,2005
- 28-Vlad vaiman &Charles m.vance :Smart Talent Management ,Edward Elgar Cheltenham ,uk. Northampton, a ,usa,2008.
- 29-Douglas Weider :Building Knowledge Management Envirenement For Electronic Government, Management Concepts Virginia,2001.