

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
بعنوان:

خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
عشوي نصر الدين

من إعداد الطالب:
بن حمودة يوسف

لجنة المناقشة:

رئيسا	(أستاذ محاضر "أ" - جامعة الشلف)	د/ مزريق عاشور
مقررا	(أستاذ - المركز الجامعي لعين تيموشنت)	أ.د / عشوي نصر الدين
ممتحنا	(أستاذ - جامعة الجزائر 3)	أ.د / رجراج محمد
ممتحنا	(أستاذ - جامعة الجزائر 3)	أ.د / بومدين يوسف
ممتحنا	(أستاذ محاضر "أ" - المركز الجامعي تيبازة)	د/ عراية رابح
ممتحنا	(أستاذ محاضر "أ" - جامعة الشلف)	د/ مجاهدي فاتح

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين.....

إلى الأخوين العزيزين نصر الدين و أمين.....

الشكر و التقدير

الحمد لله و الشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور عشيوي نصر الدين

الشكر الجزيل لجامعة حسية بن بوعلي بالشلف: أساتذة، إدارة و عمال

و الشكر و التقدير لجميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام

هذه الأطروحة

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الفهرس
X	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
6	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
9	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
11	المطلب الرابع: خصائص المعرفة و دورة حياتها
14	المطلب الخامس: الفرق بين كل من المعرفة، السلعة و الخدمة
17	المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها ، أهميتها و أهدافها
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: مناهج تعريف إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث: نشأة و تطور إدارة المعرفة و التحول من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة
25	المطلب الرابع: المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة
27	المطلب الخامس: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: إدارة المعرفة الصريحة و الضمنية: العمليات، الأنشطة و المتطلبات
31	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة و أنشطتها
35	المطلب الثاني: طرق إدارة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية
38	المطلب الثالث: خرطنة المعرفة
41	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة و عناصر نجاحها
45	خلاصة

46	الفصل الثاني: نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظري إلى المنظور الإستراتيجي
47	تمهيد
48	المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظري
50	المطلب الأول: نموذج دوروثي ليونارد بارتون «DOROTHY LEONARD-BARTON»
53	المطلب الثاني: نموذج كارل ويج (Wiig)
55	المطلب الثالث: نموذج رولف بلومانتريت و رون جونسون (نموذج المعرفة-المعلومات) « BLUMENTRITT & JOHNSTON »
58	المطلب الرابع: نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و بروجين: (Bots and Bruijin)
59	المطلب الخامس: نموذج ميكائيل ماركوارد (Michel Marquardt)
61	المطلب السادس: نموذج ليندساي لإدارة المعرفة (Lindssey)
63	المبحث الثاني: نماذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية وظيفية
65	المطلب الأول: نموذج ماساي و آخرين (Massey)
68	المطلب الثاني: نموذج مارتينز، هايزيق و فوربك (Mertins & Heisig & Vorbeck)
70	المطلب الثالث: نموذج دوفي (Duffy)
72	المطلب الرابع: نموذج دينمس وينوسكي (Denmis E. Winosky)
74	المطلب الخامس: نموذج جينكس و أولفمان (Jennex & Olfman)
76	المبحث الثالث: إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية أعمال
76	المطلب الأول: نموذج بفيفر و سوتون (Pfeffer & Sutton)
78	المطلب الثاني: نموذج بوردورو و كويارد (Bourdereau & Couillard)
80	المطلب الثالث: نموذج دايفيد سكايرم لإدارة المعرفة (David J. Skyrme)
82	المطلب الرابع: نموذج جاسون و قوبتا (Jason & Gupta)
84	المطلب الخامس: نموذج نجم عبود نجم
88	خلاصة

89	الفصل الثالث : خلق القيمة: المفهوم، النماذج، و الإتجاه نحو خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة
90	تمهيد
91	المبحث الأول: مفهوم خلق القيمة و مقارباته المتنوعة
91	المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة كمفهوم متشعب
94	المطلب الثاني: خلق القيمة من منظور نموذج المدرسة الكلاسيكية
98	المطلب الثالث: خلق القيمة حسب المدرسة النيوكلاسيكية و التعبير عن هذا المفهوم محاسبيا في المؤسسات الحالية
101	المطلب الرابع: خلق القيمة للمساهمين (Shareholder)
103	المطلب الخامس: خلق القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholder)
106	المبحث الثاني: نماذج عمليات خلق القيمة
106	المطلب الأول: نموذج عمليات خلق القيمة عند بورتر
110	المطلب الثاني: دور العوامل الغير ملموسة و المتعلقة بالمعرفة حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر
112	المطلب الثالث: نموذج ورشة القيمة
115	المطلب الرابع: نموذج شبكة القيمة
119	المبحث الثالث: نحو خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة
119	المطلب الأول: النظرة القائمة على الموارد كأساس لخلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة
123	المطلب الثاني: مفهوم القيمة التنافسية كأساس لمفهوم القيمة الجوهرية
126	المطلب الثالث: العلاقة بين القيمة المالية و القيمة الجوهرية
128	المطلب الرابع: إدارة المعرفة و الموارد الغير مادية كرافعة لخلق القيمة الجوهرية
132	خلاصة

133	الفصل الرابع: رأس المال الفكري باعتباره مدخلا لإدارة المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة
134	تمهيد
135	المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري، نشأته، مكوناته و زوايا التعامل معه
135	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
138	المطلب الثاني: نشأة مفهوم رأس المال الفكري و علاقته بنظرية رأس المال البشري
141	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري و التمييز بينه و بين رأس المال المادي
144	المطلب الرابع: زوايا التعامل مع رأس المال الفكري
147	المبحث الثاني: قياس و تقييم رأس المال الفكري
147	المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري للمؤسسة
149	المطلب الثاني: مستويات قياس رأس المال الفكري
152	المطلب الثالث: مشاكل قياس و تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة
155	المطلب الرابع: أهم النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري
159	المطلب الخامس: عرض و تحليل نماذج أخرى لقياس و تقييم رأس المال الفكري
162	المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري، الأدوات و الوسائل
162	المطلب الأول: إدارة المعرفة كوسيلة لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسة
165	المطلب الثاني: الإستثمار الغير مادي كوسيلة لتحقيق الأداء من خلال رأس المال الفكري داخل المؤسسة
168	المطلب الثالث: لوحة قيادة رأس المال البشري كأداة لإدارة رأس المال الفكري داخل المؤسسة
172	المطلب الرابع: إدارة الكفاءات كأداة لإدارة و تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة في جانبه البشري
176	خلاصة

177	الفصل الخامس: المؤسسة المتعلمة نموذجاً لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة مع عرض حال لبعض المؤسسات التي تبنت هذه الرؤية
178	تمهيد
179	المبحث الأول: التعلم التنظيمي، مفهومه، أنواعه، مراحلها و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
179	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
182	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي
185	المطلب الثالث: التفريق بين التدريب، التعليم و التعلم و العلاقة تعلم فردي تعلم تنظيمي
189	المطلب الرابع: مراحل عملية التعلم التنظيمي
191	المطلب الخامس: التعلم التنظيمي و الميزة التنافسية
194	المبحث الثاني: المؤسسة المتعلمة: مفهومها، مكوناتها، خصائصها و اعتمادها إدارة المعرفة كإطار تنظيمي قادر على خلق القيمة
194	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة
197	المطلب الثاني: مكونات المؤسسة المتعلمة
200	المطلب الثالث: الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة
203	المطلب الرابع: إدارة المعرفة كإطار تنظيمي ساعي لخلق القيمة في المؤسسة المتعلمة
207	المبحث الثالث: عرض حال لأمثلة عن مؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة لخلق القيمة مع اقتراح مقارنة متكاملة لتحقيق ذات الهدف
207	المطلب الأول: عرض حال لشركة سكانديا (Skandia AFS) للتأمينات
211	المطلب الثاني: عرض حال لمجمع ساب (SEB) المتخصص في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة
214	المطلب الثالث: عرض حال لمؤسسة شور بروساس (Sure Process) المتخصصة في تطوير أنظمة المعلومات في مجال الصحة و الطيران
221	المطلب الرابع: اقتراح مقارنة متكاملة لإدارة المعرفة من شأنها تحقيق هدف خلق القيمة بمختلف أنواعها
224	خلاصة
225	الخاتمة العامة
225	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة السلعة و المعرفة	(1.1)
143	مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	(1.4)
212	مجالات الكفاءة و المعارف الموافقة لها في مجمع ساب	(1.5)
216	مؤشرات محور تطوير و تجنيد الكفاءات	(2.5)
217	مؤشرات إرضاء الزبائن	(3.5)
217	مؤشرات إحترام المواعيد في مؤسسة سور بروساس	(4.5)
218	مؤشرات محور التماسك و الإلتزام	(5.5)
219	مؤشرات محور الهيكل و التنظيم	(6.5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	المصادر المختلفة للمعرفة	(1.1)
12	دورة حياة المعرفة	(2.1)
13	دورة إغناء و اندثار المعرفة.	(3.1)
51	الأبعاد الأربعة للقدرات الجوهرية	(1.2)
52	تحيز تطوير المنتوجات الجديدة و عمليات تطوير المشاريع للقدرات الجوهرية داخل المؤسسة و في فترات معينة من الزمن	(2.2)
54	نموذج إدارة المعرفة عند ويچ	(3.2)
55	حلقة المعرفة-المعلومات	(4.2)
56	ميزان المعرفة و المعلومات	(5.2)

57	نموذج إدارة المعرفة-المعلومات	(6.2)
58	شكل يوضح سلسلة القيم المعرفية	(7.2)
60	نموذج إدارة المعرفة عند ماركوارد	(8.2)
61	نموذج ليندساي لإدارة المعرفة	(9.2)
66	نموذج ماساي لإدارة المعرفة	(10.2)
69	العمليات الجوهرية و تصميم الحقول لإدارة المعرفة و عمليات الأعمال	(11.2)
71	عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج دوفي	(12.2)
72	نموذج دينمس وينوسكي	(13.2)
74	نموذج جينكس و أولفمان لإدارة المعرفة	(14.2)
85	نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة	(15.2)
91	الأوجه المختلفة لخلق القيمة	(1.3)
92	المفهوم المتشعب لخلق القيمة	(2.3)
102	عوامل خلق القيمة	(3.3)
107	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	(4.3)
109	نظام سلاسل القيمة	(5.3)
114	نموذج ورشة القيمة	(6.3)
117	نموذج شبكة القيمة	(7.3)
120	تصنيف موارد المؤسسة	(8.3)
122	مصفاة فريست (VRIST) للموارد التنظيمية	(9.3)
124	التقييم الإستراتيجي الكلاسيكي	(10.3)
125	المصادر الداخلية و المقاربة بالموارد	(11.3)
127	خلق القيمة الجوهرية باعتبارها دجما للعقلانيتين التنافسية و التنظيمية	(12.3)
130	وضع إطار عام لقيادة المعرفة داخل المؤسسة	(13.3)
142	القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها	(1.4)
145	تحويل الأصول غير المادية إلى رأس مال غير ملموس	(2.4)
150	تصنيف فان بوران (Van Buren) لمستويات قياس رأس المال الفكري	(3.4)
152	تصنيف كانيبانو (Canibano) لمستويات رأس المال الفكري	(4.4)

156	هيكل ملاح سكانديا	(5.4)
156	هيكل عمل شركة سكانديا	(6.4)
157	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(7.4)
158	نموذج مراقب الأصول غير الملموسة	(8.4)
169	محور تطوير و تجنيد الكفاءات	(9.4)
171	المحاور الأساسية للوحة قيادة رأس المال الفكري	(10.4)
175	الإدارة بالكفاءات	(11.4)
188	عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي	(1.5)
197	مكونات المؤسسة المتعلمة	(2.5)
201	الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة	(3.5)
202	دورة حياة التعلم المزدوجة	(4.5)
205	نموذج تكوين المعرفة التنظيمية	(5.5)
208	مكونات ملاح سكانديا	(6.5)
209	سكانديا في بعض الأرقام	(7.5)
210	شجرة القيمة لشركة سكانديا	(8.5)
218	مصادر التأخير في إتمام مشاريع مؤسسة سور بروساس	(9.5)
219	تصنيف عمال سور بروساس حسب أدوارهم و ولائهم و التزامهم	(10.5)
222	شجرة خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة	(11.5)

المقدمة العامة

أ. توطئة:

لقد حظي مفهوم خلق القيمة منذ ظهوره بأهمية متنامية في مختلف مجالات علوم التسيير بما فيها الإدارة الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، مالية المؤسسة، محاسبة و مراقبة التسيير، التسويق و التنظيم حيث أنه في ظل التغيرات السريعة التي باتت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال في وقتنا الحالي أصبحت عملية خلق القيمة من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

و مع التوجه الجديد للمؤسسات الاقتصادية و الذي عكسه تنامي الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة و انكماش الأهمية النسبية للاستثمار في الموارد المادية ارتبطت عملية خلق القيمة بإدارة المعرفة حيث أصبح لزاما على المؤسسة إيلاء أهمية بالغة لبعض الجوانب المهمة كوضع إستراتيجية خاصة بتنظيم، تطوير و نقل المعرفة و التركيز على إيجاد شكل التنظيم المناسب و المفضل لتسهيل تقاسم المعرفة و التعلم الجماعي و تشجيع التغيير و هو ما جعل مفهوم إدارة المعرفة يرتبط بأبعاد متعددة و مداخل مختلفة منها ما يتعلق بالإستراتيجية و منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (TIC) و أخرى ترتبط برأس المال الفكري (Intellectual Capital) و كيفية تسيير الموارد البشرية.

و بما أن الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الاقتصاد القائم على المعرفة (Knowledge-based Economy) يفرض على المؤسسة الاقتصادية تامين مواردها الداخلية بما فيها المعرفة و الكفاءات الإستراتيجية ذلك باعتبارها موارد إستراتيجية تضمن خلق القيمة، فلقد عرفت أدوات و نماذج التحليل الاستراتيجي تحولا كبيرا فبعدها كانت تركز على تحليل الأسواق من الجانب الاقتصادي و الصناعي فلقد أضحت تهتم أكثر بالتحليل الداخلي للمؤسسة و هو ما يدعم المقاربة المبنية على الموارد (Ressources Based View) و التي تعتبر أن موارد المؤسسة الداخلية و بالخصوص الموارد البشرية هي وحدها القادرة على تحقيق التفوق و الأداء المتميز.

في خضم هذه التحولات العميقة فإن الأدوات و النماذج المستخدمة لفهم الأعمال و تحليل الأنشطة المسؤولة عن خلق القيمة كمخططات نمذجة العمليات و سلسلة القيمة لمايكل بورتر (Michael Porter) أصبحت الآن غير ملائمة في ظل اقتصاد المعرفة و ذلك بسبب طبيعتها الساكنة و الخطية و قصورها في فهم نماذج الأعمال الجديدة و التي تستند بصفة جوهرية على المعرفة إلى جانب عدم قدرة هذه الأخيرة على تحليل مختلف العلاقات و المبادلات الموجودة بين الأصول الغير ملموسة و الأثرية ممثلة في رأس المال المعرفي الذي تمتلكه و توظفه المؤسسة.

و نتيجة لذلك تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية الآن في رأس مالها المعرفي و مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية و كذا قدرة تميمها للمعرفة و توظيفها و إنشائها و نشرها من خلال إستراتيجية إدارة المعرفة و تحويلها إلى تطبيقات من شأنها خلق القيمة و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة و لا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة من شأنها تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري للمؤسسة.

ب. طرح الإشكالية:

و على ضوء ما سبق جاءت إشكالية البحث كالآتي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مفهوم المعرفة؟ ، كيف تتم إدارتها و ما هي العمليات و الأنشطة اللازمة لذلك؟
2. هل تتطلب إدارة المعرفة داخل المؤسسة إستراتيجية خاصة بها؟ أم أنها مجرد نظام فرعي يعمل بجانب الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة؟ و في حالة ما استلزم الأمر وضع إستراتيجية خاصة بهذه الأخيرة هل تكون هذه الإستراتيجية إستراتيجية وظيفية أم إستراتيجية أعمال؟
3. ما المقصود بخلق القيمة؟ ما هي نماذج عمليات خلق القيمة؟ و ما هو المفهوم الجديد لخلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية؟
4. ما هو مفهوم رأس المال الفكري؟ كيف يمكن قياسه و تقييمه؟ و ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري داخل المؤسسة؟ و هل يمكن اعتبار هذا الأخير مدخلا لإدارة المعرفة؟ و في حال تبني هذه الرؤية ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على خلق القيمة؟
5. هل يمكن إيجاد إطار ملائم يتحقق فيه خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة؟ و ما هو دور التعلم التنظيمي في زيادة القدرة على خلق القيمة و تحقيق الأداء الكلي على صعيد النتائج المجردة و على صعيد التنافسية؟ و هل توجد مؤسسات نجحت في تحقيق ذلك؟

ت. فرضيات البحث:

و في إطار تحليل إشكالية البحث سيتم اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. تعتبر المعرفة موردا استراتيجيا للمؤسسة في حين تعتبر إدارة المعرفة مدخلا لخلق القيمة من خلال عمليات جمع، نشر، تطبيق و توليد المعرفة.
2. الإستراتيجية هي منتج معرفي داخل المؤسسة و مع ذلك فإن هذه الأخيرة و رغم ارتكازها على المعرفة إلا أنها تحافظ دائما على دورها كموجه أساسي لإدارة المعرفة بحيث قد تكون إدارة المعرفة مجرد نظام فرعي كما قد تتجسد من خلال إستراتيجية وظيفية أو إستراتيجية أعمال.
3. يعتبر خلق القيمة المحرك و الهدف الأساسي الذي تركز عليه عملية التسيير و لهذا السبب وجدت مجموعة من النماذج لتحقيق ذلك بدءا بنموذج سلسلة القيمة لمايكل بوترتر (Michael Porter) و وصولا لنموذج شبكات القيمة و لقد تجاوز مفهوم خلق القيمة الجانب المحاسبي و المالي ليمتد للجانب الإستراتيجي و لمختلف وظائف و مستويات المؤسسة ضمن ما يسمى بخلق القيمة الجوهرية (valeur substantielle).
4. تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتجسيد رأس المال الفكري داخل المؤسسة و ذلك من خلال مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى تجميع ، تنظيم، تخزين و توليد المعرفة و كذا تبادلها و اقتسامها و ذلك من خلال توفير مناخ يساعد على التفاعل بين الأفراد ما يحسن أداءهم و يرفع من قدرتهم على الإبداع و الابتكار ما ينعكس حتما على خلق القيمة بمختلف أنواعها.
5. تعتبر المؤسسة المتعلمة نموذجا يتحقق فيه هدف خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة بحيث تعتمد هذه الأخيرة على إدارة المعرفة كإطار تنظيمي قادر على خلق القيمة من خلال ما يوفره من دعم و مساندة لمختلف الوظائف و الأنشطة ما يجعل أداءها أحسن ما يكفل للمؤسسة التميز و التفوق على المنافسين و الأمثلة على ذلك كثيرة.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و خصه بالدراسة و التحليل و من أهم هذه الأسباب:

1. ظهور مفهوم المعرفة و تطوره و تنامي اهتمام الباحثين بهذا المفهوم الجديد من خلال ربطه بمدخل كثيرة أهمها الإستراتيجية، أسلوب تسيير الموارد البشرية، التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال (NTIC).

2. قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من متغير المعرفة، متغير خلق القيمة، و متغير الإستراتيجية بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد أو متغيرين اثنين من هذه المتغيرات في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين كل هذه المتغيرات في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية.
3. عدم اهتمام المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة بإدارة المعرفة بالرغم من الدور المتنامي لهذه الأخيرة باعتبارها أهم خطوة للاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.
4. إن من أهم اهتماماتي البحثية كل ما يتعلق بالمعرفة و إدارة المعرفة و ذلك إيمانا مني بأهمية هذا المورد الاستراتيجي في الإبداع و الابتكار و التجديد و تحقيق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها و مهما كان معدل تغيرها.

ج. أهداف الدراسة و أهميتها:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. يساهم هذا البحث في الإجابة على إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة داخل المؤسسة و ذلك من خلال تحليل مفهوم خلق القيمة و مفهوم إدارة المعرفة باعتبارهما مدخلين من مداخل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة و ذلك في محاولة لإبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري و المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة.
2. محاولة الجمع بين نماذج إدارة المعرفة و مفهوم خلق القيمة و هذا من المنظور الإستراتيجي بهدف الوصول إلى نموذج تسييري متكامل يضمن الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري و الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ممثلا في مواردها البشرية ذات الكفاءات و المهارات العالية و التي من شأنها تتمين و استغلال المعرفة بهدف خلق القيمة بمختلف أنواعها.
3. لفت انتباه مسيري المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة إلى أهمية إدارة المعرفة في ظل التوجه العالمي الجديد و الاندماج فيما يسمى باقتصاد المعرفة و ما يتطلبه هذا الاندماج من تحكم في النماذج التسييرية الحديثة كتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و التعلم في بيئة أعمال أهم ما يميزها سرعة التغير.

و يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها فيما يلي:

1. محاولة الكشف و تسليط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير و من أهمها إدارة المعرفة، خلق القيمة، الإستثمار في رأس المال الفكري و كذا توضيح العلاقة بين هذه المداخل.
2. محاولة اقتراح مقارنة تقوم على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة و ذلك بالاعتماد على رأس المال الفكري و بالخصوص في جانبه البشري و ذلك بتبني مفهوم التعلم التنظيمي كأسلوب عمل و نمط تسيير.
3. إبراز الأساس النظري لكل من إدارة المعرفة و خلق القيمة مع محاولة لطرح بعض الأفكار الجديدة التي تصب في مجملها على التأكيد على أهمية إدارة المعرفة و أهمية الاستثمار في رأس المال المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة و الذي لا يتم إلا من خلال تسيير إستراتيجي جيد للموارد الداخلية بما يتوافق و متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة.
4. زيادة الاهتمام بالكفاءات و الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتبارها موردا إستراتيجيا و مصدرا للأداء المتميز و وسيلة لمواجهة كل أنواع التقلبات و التغيرات التي تميز بيئة الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

ح. حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة و ذلك بطريقة موضوعية، و الوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الموضوع بمختلف أبعاده النظرية، المفاهيمية، التحليلية، الإستراتيجية، الزمانية و المكانية:

1. البعد النظري: يعتبر هذا البحث بحثا نظريا يعتمد في تحليله للعلاقات المختلفة على أمثلة تطبيقية و يهدف هذا البحث أساسا إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة و ذلك من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم الجديدة كإدارة المعرفة و التعلم و هذا في إطار تحليلي نظري يهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة و الخروج بنتائج من شأنها فتح المجال أمام دراسات تطبيقية أخرى.
2. البعد المفاهيمي: تفرض الدراسة النظرية تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية المطروحة بحيث يتناول هذا البحث مجموعة من المفاهيم الحديثة كالمعرفة، خلق القيمة، الكفاءات، الإستراتيجية، إدارة المعرفة و رأس المال الفكري بالإضافة إلى مفهوم الموارد الداخلية و التسيير الإستراتيجي.

3. البعد التحليلي: يقوم هذا البحث بتحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في بيئة أعمال متغيرة شديدة التنافس تعمل هذه المؤسسة في سوق غير احتكارية و تمتلك رأسمال فكري متمثل في كل من مواردها البشرية، قاعدتها المعرفية و أنظمتها المختلفة، تسعى هذه الأخيرة لخلق القيمة عن طريق تامين و اكتساب المعرفة و عليه فإن التحليل سيكون على المستوى الجزئي الوحدوي وليس على المستوى الكلي و سوف يعتمد التحليل على دراسة حالات تطبيقية لبعض المؤسسات التي تظهر فيها العلاقات المدروسة بوضوح تام.

4. البعد الإستراتيجي: إن العلاقة الإستراتيجية الموجودة بين كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة تحتاج إلى دراسة تحليلية معمقة و ذلك اعتمادا على مختلف المداخل و الأبعاد و بالخصوص البعد الإستراتيجي و بما أن جميع متغيرات البحث هي متغيرات إستراتيجية فإن الإجابة على الإشكالية المطروحة لا بد أن تعالج أساسا في بعدها الإستراتيجي.

5. البعد الزماني: يحاول البحث تحليل و معالجة الإشكالية المطروحة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة و الذي برز في نهاية القرن العشرين بحيث أصبحت المؤسسات تتجه شيئا فشيئا إلى التركيز على الموارد المعرفية بدلا من اهتمامها في وقت مضى بالموارد المادية و التكنولوجية و هذا نظرا للخصوصيات التي تتميز بها هذه الأخيرة و دورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات.

6. البعد المكاني: سيتم تحليل إشكالية البحث من خلاله تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و بخلق القيمة و الخروج ببعض المقاربات التي يمكن الاستفادة منها من قبل مختلف المؤسسات أينما وجدت بما فيها المؤسسات الجزائرية، خاصة و أن الجزائر تسعى للاندماج في اقتصاد المعرفة في المرحلة القادمة.

خ. منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل إشكالية البحث بطريقة منهجية و علمية و لغرض اختبار صحة الفرضيات الموضوعة فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الذي ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول و من العام إلى الخاص حيث أنه و انطلاقا من تحديد مفهوم خلق القيمة و مفهوم إدارة المعرفة و مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري و المعرفي باعتبارها أهم المداخل الحديثة في حقل التسيير الإستراتيجي سيتم التوصل إلى إيجاد العلاقة بين كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة بمختلف أنواعها و بالتالي سيقودنا المنهج الاستنباطي إلى التأكيد على أهمية هذه المداخل و دورها في تسهيل اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما

يسمى باقتصاد المعرفة. هذا إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في بعض جوانب البحث و ذلك من أجل وصف و تحليل العلاقات الموجودة بين مختلف متغيرات الدراسة و كذا الكشف عن طبيعة هذه العلاقات و الخروج بمقاربة نموذجية شاملة تربط خلق القيمة بإدارة المعرفة ضمن ما يسمى بالتكامل الاستراتيجي. كما يعتمد البحث على المنهج التجريبي القائم على دراسة الحالة عند عرضه لأمثلة عن بعض المؤسسات التي نجحت في تحقيق هدف خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة.

د. تقسيمات البحث:

سوف يتم تحليل إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة داخل المؤسسة الاقتصادية في خمسة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** سيتم من خلال الفصل الأول تناول مفهوم المعرفة، مصادرها الداخلية و الخارجية، أصنافها، خصائصها و العوامل المؤثرة فيها هذا إلى جانب التفريق بينها و بين كل من السلعة و الخدمة ليتم بعد ذلك التركيز على مفهوم إدارة المعرفة بدءا بمفهومها حسب المناهج المختلفة مروراً على نشأتها وصولاً إلى التمييز بينها و بين مختلف المفاهيم المتعلقة بها مع إبراز أهميتها ليتم في الأخير تحليل مختلف عمليات و أنشطة هذه الأخيرة و تبيان متطلباتها.

- **الفصل الثاني:** سيتناول الفصل الثاني بالتحليل و الدراسة نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظامي إلى المنظور الإستراتيجي من خلال عرض مجموعة من النماذج التي تعتبر إدارة المعرفة تارة نظاماً و تارة أخرى إستراتيجية ذلك مع إبراز العلاقة بين كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية إدارة المعرفة و ذلك بهدف الخروج بنظرة واضحة عن طبيعة العلاقة التي تربط مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم الإستراتيجية.

- **الفصل الثالث:** سيخصص الفصل الثالث لمفهوم خلق القيمة بمقارباته المتنوعة بدءاً من منظور المدرسة الكلاسيكية مروراً بمنظور المدرسة النيوكلاسيكية وصولاً إلى خلق القيمة من منظور أصحاب المصالح (Stakeholder) كما سيرجع الفصل على نماذج عمليات خلق القيمة ليتم في الأخير تسليط الضوء على كيفية خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة.

- **الفصل الرابع:** سيسلط الضوء من خلال هذا الفصل على مفهوم رأس المال الفكري باعتباره مدخلاً لإدارة المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة و ذلك انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري،

نشأته و علاقته برأس المال البشري و زوايا التعامل معه، مروراً بكيفية قياس و تقييم هذا النوع من رأس المال وصولاً إلى إدارة هذا الأخير اعتماداً على إدارة المعرفة، لوجه قيادة رأس المال البشري و إدارة الكفاءات باعتبارها مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تسمح بالتعامل مع هذا المورد الإستراتيجي.

- **الفصل الخامس:** سيحلل هذا الفصل مفهوم المؤسسة المتعلمة باعتبارها نموذجاً للمؤسسة التي تقوم بخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة بحيث سيتم التطرق في البداية إلى مفهوم التعلم التنظيمي، أنواعه، مراحلها و كذا دوره في تحقيق التميز ليتم بعد ذلك تناول مفهوم المؤسسة المتعلمة، مكوناتها و كذا اعتمادها على إدارة المعرفة كإطار تنظيمي قادر على خلق القيمة، ليتم في الأخير القيام بعرض حال لأمثلة عن بعض المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة لخلق القيمة مع اقتراح مقارنة نموذجية متكاملة تسعى لتحقيق ذات الهدف.

ذ. الدراسات السابقة:

بهدف بلورة إطار عام للإجابة على الإشكالية فقد تم الإطلاع على مجموعة من البحوث الجامعية التي تناولت جوانب متعلقة بهذا الموضوع و من أهمها:

1. **العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الأداء المنظمي (دراسة قياسية للمؤسسات الصيدلانية بالأردن)**، بحث منشور في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الثالث، سنة 2010 من إعداد الباحث/ حسين م حريم. تناول هذا البحث العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الأداء المنظمي في الصناعة الصيدلانية بالأردن بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب اختيار عينة من 400 موظف يمثلون خمسة مؤسسات صيدلانية تم اختيارها على أساس الحجم، العمر و التموقع. و لاختبار العلاقة المذكورة سابقاً تم تحديد ستة أبعاد جوهرية للمنظمة المتعلمة و هي: أنظمة التفكير، الرؤية المتقاسمة، فرق العمل و التعاون، القيادة و التمكين، ثقافة المنظمة و بيئة التعلم. أما فيما يخص الأداء المنظمي فقد تم اعتماد أربعة مقاييس: الأداء المالي، خدمة الزبون، العمليات الداخلية و التعلم، النمو و الإبداع. و قد توصل البحث في الأخير إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المنظمة المتعلمة و الأداء و بين كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة و كل مقياس من مقاييس الأداء المنظمي و عليه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة إدارة المؤسسات الصيدلانية في المحافظة على أعلى مستويات التعلم المستمر و ما ينتج عنه من جودة في الأداء.

2. التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار و الإسكان في العراق)، بحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45 لسنة 2008، من إعداد كل من الباحث/ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و الباحث/ عبد الستار إبراهيم دهام، تناول هذا البحث إشكالية تبني و تفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين و تغيير مستمرة استجابة للمثيرات البيئية في الوقت الذي تحول فيه مفهوم النجاح المنظمي من النظرة الضيقة للأداء المالي و الحصة السوقية و الكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. و من هذا المنطلق تم من خلال البحث تحليل الدور الإستراتيجي المفترض أن تؤديه شركات وزارة الإعمار و الإسكان في العراق بحيث تم اختيار هذه الشركات ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مستوى التعلم التنظيمي و النجاح في الشركات المبحوثة و توضيح و تفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً و على مستوى الأبعاد بحيث تم جمع البيانات بواسطة إستبانة تضمنت إجابات 66 مديراً ليتم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج هذه الإستبانة بحيث تم التوصل إلى أن لدى الشركات المبحوثة مستوى مقبول من التعلم التنظيمي و يلعب هذا الأخير دوراً كبيراً في نجاحها.

3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية من إعداد الباحث/ حسين يرقى، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007، تناولت هذه الأطروحة بالدراسة و التحليل مختلف الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية في ظل المتغيرات الجديدة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أنه في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة أصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أصول حقيقية و رأسمال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي و أن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأصل المعرفي للمؤسسة و استخدامه في رفع مستويات الأداء التنظيمي.

4. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة و المعرفة، دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية من إعداد الباحث/ سملاي يحضيه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، تناولت هذه الأطروحة دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و ذلك من خلال التركيز على مدخلين حديثين و هما المعرفة و الجودة الشاملة، و قد

توصلت هذه الدراسة إلى أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة على خلق القيمة و امتلاك الميزة التنافسية و ذلك بسبب الموقع المتميز للموارد البشرية باعتبارها أهم الموارد الداخلية للمؤسسة.

أما عن المراجع المستخدمة فيمكن تصنيفها إلى قسمين الأول يبحث في مفهوم إدارة المعرفة بجانبه النظري و التطبيقي بحيث يتعلق الجانب النظري بالمفاهيم و الأسس و النماذج في حين يهتم الجانب التطبيقي بالممارسات المتعلقة بذات المفهوم و المتصقة بأنظمة المعلومات و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التقنيات المختلفة. أما القسم الثاني من المراجع فيبحث في مفهوم خلق القيمة بمختلف أبعاده بدءا بالنظرة التقليدية لخلق القيمة من منظور مالي وصولا إلى خلق القيمة الجوهرية و ذلك من المنظور الإستراتيجي.

ر . صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

1. صعوبة ضبط حدود الموضوع و كيفية تقسيمه و يرجع ذلك لارتباط مفهوم خلق القيمة بجوانب متعددة و متشابكة في بعض الأحيان و كذا شساعة مفهوم إدارة المعرفة الذي يمتد إلى مختلف العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة ما يجعل ضبط متغيرات الدراسة صعبا للغاية.
2. صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية إدارة المعرفة و كذا انعكاسها على نتائج المؤسسة و ذلك نظرا لطبيعة هذه المتغيرة أي المعرفة التي تعتبر أحد الموارد الغير ملموسة و التي يصعب تحديدها و تقييمها بدقة هذا من جهة و نظرا لحدائثة هذا الحقل المعرفي من جهة أخرى.
3. صعوبة إيجاد دراسات ميدانية تحلل العلاقة بين مفهوم إدارة المعرفة و مفهوم خلق القيمة ذلك كون إدارة المعرفة لا تزال ممارسة جديدة بالنسبة للمؤسسات و بالخصوص المؤسسات الجزائرية التي بدأت بالكاد تضع خطواتها الأولى في هذا المجال.

الفصل الأول

المعرفة و إدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم في وقتنا الحالي تحولات و تغيرات غير مسبوقه في مجال المعرفة و المعلومات و أساليب حفظها و نقلها و لعل من أبرز أبعاد هذه التحولات و التغيرات الاهتمام المتنامي بوصفها المحرك الأساسي و العامل الحرج للتنمية الإجتماعية و الإقتصادية و خصوصا في ظل مل يسمى بمجتمع المعرفة الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة، إنتاجها و توظيفها في مختلف المجالات .

و تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة و التي يعول عليها كثيرا في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية و جودة العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجابا على نتائج المؤسسة و على قدرتها على خلق القيمة و لهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم المعرفة، مصادرها و أهميتها ليم بعد ذلك تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة بدءا من نشأتها مرورا بعملياتها و أنشطتها و ممارساتها و وصولا إلى متطلباتها و عوامل نجاحها و انعكاساتها على أداء المؤسسة سواء على الصعيد التنظيمي أو على صعيد النتائج.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

لقد تم تناول مفهوم المعرفة من عدة مداخل و انطلاقا من عدة نظريات لتعطي لها عدة مفاهيم و بالرغم من ذلك فإن القاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو كون الجوهر الأساسي لسعي العديد من المؤسسات و الأفراد لاكتسابها هو اعتبار هذه الأخيرة أصلا غير ملموس يقود اكتشافه و تطبيقه إلى الإرتقاء بأداء الفرد و المؤسسة معا.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد عرف مجال إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة مفهوما جديدا يعتبر من أحدث المتغيرات و أكثرها تعقيدا ألا و هو مفهوم المعرفة التي أصبحت تشكل أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات فبعدها كان الاهتمام منصبا حول عوامل الإنتاج التقليدية من أرض، عمل و رأسمال تلك العوامل التي ظلت و لوقت طويل تشغل حيزا كبيرا من اهتمامات المسيرين فقد اتجه الاهتمام حاليا إلى العوامل الغير مادية و الغير ملموسة و بالأخص المعرفة. و بما أن مفهوم المعرفة لا يزال إلى حد الساعة محل بحث فإنه توجد العديد من التعريفات لهذا الأخير ذلك استنادا إلى وجهة النظر التي يتناول منها الموضوع.

و انطلاقا من دراسة مختلف التعريفات فإنه يمكن إجمال هذه الأخيرة في ثلاثة اتجاهات مترابطة و متكاملة مع بعضها البعض، فالإتجاه الأول يأخذ المعرفة من منظور تكنولوجيا المعلومات و تحديدا ما يسمى بالمعرفة الصريحة و الإتجاه الثاني يتناول تلك المعرفة الموجودة في أدهان و عقول الأفراد و التي يكون من الصعب جدا الوصول إليها و التعامل معها في حين يجمع الإتجاه الثالث بين المفهومين في محاولة لإيجاد تعريف متكامل يجمع الإتجاهين وفق أسلوب أو طريقة معينة. فحسب المنظور الأول تعرف المعرفة على أنها:

- "معلومات مضاف إليها روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات في حين تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط".¹

- كما تعرف على أنها: " تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".²

¹ SURRAY M , « *Knowledge management and competition in consulting industry* », California Management Review, vol.4, No 02, p 90.

² EFRAIM Turban, « *Information technology for management* », John Wily and Sons, Inc, New York, 1997, p 49.

- و تعرف المعرفة أيضا على أنها: "حصيلة استخدام البيانات أو المعلومات و التجربة التي تم الحصول عليها من خلال الممارسة و التعلم و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه".¹

إنه من الواضح أن الغالب في التعريفات السابقة هو ربط مفهوم المعرفة بمفهومي البيانات و المعلومات ليعبر عن هذه الأخيرة على أنها قاعدة بيانات و معلومات يمكن تخزينها، نقلها و استخدامها في وقت الحاجة إليها. إلا أنه حسب المنظور الثاني فالمعرفة تكون:

- " ممثلة بالأفكار، الأحكام، الموهبة أو القدرة الفذة، تحليل العلاقات و الأسباب و وجهات النظر و المفاهيم المختزنة في عقل الفرد".²

- كما يشير بعض الباحثين إلى أن: " المعرفة هي خليط من تجارب محددة و قيم و معلومات سياقية و بصيرة نافذة تزود بأساس يقوم و يجسد تجارب و معلومات جديدة و هي تنشأ في عقول العارفين".³

و هنا يتضح جليا الميول نحو المفهوم العميق للمعرفة و تحديدا المعرفة الضمنية التي تتواجد فعليا في عقول أفراد المعرفة و الناتجة من خبرتهم و ممارستهم الطويلة و كذا تجاربهم المتنوعة في أماكن عملهم، في حين يشمل الاتجاه الثالث المنظورين الأول و الثاني ليعرف المعرفة كونها:

- " مزيجا من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخيارات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها و هي متضمنة في المؤسسة و المجتمع و ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب لكنها أيضا متواجدة في العمل اليومي و الروتين التنظيمي و الممارسات و الأنشطة و المعايير و المهارات العملية و في الدراية الفنية و الأفكار و القدرات التي يملكها الفرد و المؤسسة على حد سواء و التي تستخدم لإتباع سلوك معين يكون فعال في تحقيق الأهداف و عليه يمكن اعتبار المعرفة على أنها المعلومات في الفعل (Information in action)".⁴

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 10.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم"، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 30.

³ PRUSAK K, « *where did knowledge management come from?* », IBM systems journal, vol 40, No 04, 2001, p 1002.

⁴ KANIKIA A, MOHAHLELE E, « *indigenous knowledge management for the benefit of all: can knowledge management principles be used effectively?* », South Africa of library and information science, vol 68, No 01 , p 256.

- كما يمكن النظر إلى المعرفة على أنها: " الاستخدام الكامل للمعلومات و البيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات و الأفكار و التبصر و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد ما يجعلها ضرورية لاستمرار المؤسسة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة لمختلف الأوضاع الجديدة و تشجع الابتكار فيها."¹

- ويشير بعض الباحثين إلى أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية و أخرى غير بشرية و غير حية مثل الحقائق، الرؤى ووجهات النظر و المفاهيم و الأحكام و التوقعات و المناهج و المهارات و البراعة.²

بالإضافة إلى الاتجاهات الثلاثة المعروضة في التعريفات السابقة للمعرفة يلجأ بعض الباحثين إلى تعريف هذا المفهوم المعقد أي المعرفة حسب مناهج مختلفة:³

فحسب المنهج الاقتصادي ينظر إلى المعرفة على أنها رأسمال فكري يمكن تحويله و ترجمته إلى مهارات و أنشطة عملية تمارس في مختلف وظائف المؤسسة ما يجعل من المعرفة عنصراً منشئاً للقيمة المضافة مع إمكانية الإستثمار فيه.

في حين يرى المنهج المعلوماتي أن المعرفة ما هي إلا القدرة على التعامل مع المعلومات بدءاً من جمعها فتبويبها وتصنيفها و توظيفها بغاية تحقيق أهداف معينة.

و يعتبر المنهج التقني المعرفة قدرات تقنية و فنية توظفها المؤسسة و تستفيد منها في أداء مختلف الأنشطة بداخلها.

أما المنهج الوظيفي فيتعامل مع المعرفة على أنها وظيفة هامة و جوهرية فعالة في مواجهة التحديات الجديدة و تحقيق التميز في ظل بيئة أعمال أهم ما يميزها التغير السريع و عدم الاستقرار و ظروف عدم التأكد.

و في محاولة لبلورة تعريف شامل للمعرفة فإنه يمكن القول أن المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسيين هما من جهة المعلومات و البيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات و أساليب عمل مسجلة و مدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، و من جهة أخرى المهارات و الخبرات و الممارسات و البراعات الضمنية المخزنة في عقول و أدهان أفراد المعرفة و هو الجانب الأهم

¹ إبراهيم الخولف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² ACKERMAN M, « *the intellectual challenge : the gap between social and technical feasibility* », Human computer interaction, vol 15, 2000, p 186.

³ محجوب سمان ، " عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية " ، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، عمان الأردن، مجلد 4 ، 2004، ص 93.

و الأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله، و تشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المؤسسة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى و يظهر دوره في كيفية التعامل مع المشاكل و الصعوبات المتجددة و المعقدة التي تواجهها المؤسسة في محيط يتسم بسرعة التغير و المنافسة الشديدة لتلعب المعرفة دور المورد الإستراتيجي الوحيد القادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و الزيادة في فعالية مختلف الأنشطة و الوظائف التي تمارسها المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على نتائجها في مختلف الأصعدة و بالتالي تبرز أهمية المعرفة فيما يلي:

- تسهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال حديثة و متطورة للتصميم و التنسيق و الهيكلة؛
- تسهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تستطيع بكل سهولة التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال؛
- تعتبر المعرفة البشرية مصدرا أساسيا للقيمة؛
- المعرفة من شأنها أن تكون أساس خلق الميزة التنافسية و إدامتها؛
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات ذلك كونها تتيح المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا إلى جانب حفزها المستمر للإبداع و الإبتكار من قبل الأفراد و الجماعات.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

بعد الولوج إلى مفهوم المعرفة و محاولة تحديده في إطار معين يتضح أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وفق عدة مداخل و وجهات نظر لكن أغلب الباحثين يتفقون على تصنيف هذه الأخيرة ضمن نوعين هما المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة إلا أنه قبل التعمق في هاذين النوعين لا بد من المرور على بقية التصنيفات فحسب جونستن و بلومنتريت (Johnston and Blumentritt) تنقسم المعرفة إلى أربعة أنواع:¹

- المعرفة المرزمة (codified knowledge) و هي تلك المعرفة التي توصل إليها الأفراد و تم تدوينها و جعلها علنية بعد مرورها بعدة مراحل من جمع، تدوين و ترتيب بحيث يكون من السهل نقل هذه المعرفة ، تداولها و استخدامها.

¹ Johnston and Blumentritt, « *Toward strategy for knowledge management* », TA and SM, vol. 1, No 03, 1999, p 289.

- المعرفة العامة (common knowledge) و هي معرفة مقبولة و معروفة في شكل روتينيات و ممارسات يمكن تعلمها في نطاق العمل إلا أنها تبقى غير رسمية و تنتقل بين الأفراد عفويا.
- المعرفة الإجتماعية (social knowledge) و هي المعرفة في الأمور البين شخصية و الثقافية التي تساهم بأدوارها المختلفة في السلوكيات الفردية.
- المعرفة الجسدة (embodied knowledge) ممثلة في الخبرات، الخلفية العلمية و مختلف الممارسات و المهارات التي تتراكم لدى الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم و لذلك فهي مرتبطة أساسا بالفرد و بقدراته.

في حين صنفها لاندفال (Lendvall) إلى أربعة أنواع أخرى:¹

- معرفة ماذا (know what) و تعبر عن المعرفة المتعلقة بالحقائق و التي يكون بالإمكان ترميزها.
- معرفة لماذا (know why) و هي معرفة تتمركز حول المبادئ، الإجراءات و القوانين.
- معرفة كيف (know how) و هي المهارات الفنية و القابلية لتنفيذ أنشطة مختلفة ببراعة و فعالية.
- معرفة من (know who) و هي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء هذا.
- معرفة الأغراض (know cause) و تشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها هذا إلى جانب توجيه الخيارات الإستراتيجية.

أما زاك (Zack) فقد صنفها حسب موقعها في نشاط المؤسسة كما يلي:²

- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): و التي تشكل أدنى حد للمعرفة الذي من شأنه ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة و لا يمكن لهذه الأخيرة الاعتماد على هذا النوع من المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية و البقاء و الإستمرارية إلا أنه و مع ذلك يبقى وجود هذه المعرفة ضروري و أساسي و لا غنى عنه.
- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): و يعتبر هذا النوع أوسع من سابقه و يكفل للمؤسسة التمتع بقابلية تنافسية من خلال التميز.
- المعرفة الإبتكارية (Innovation Knowledge): و هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من الإبتكار و الإبداع و التي تؤهلها لأن تكون القائد في صناعتها و تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

¹ Mikael Lindvall, Ionna Rus and Sachin Sinha, «Software systems support of knowledge management», Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, 2003, pp. 137-150

²Zack Micheal, «Developing a Knowledge strategy », California Management Review, Vol.41, No 3 , 1999, p 125.

كما يمكن تصنيف المعرفة إلى معرفة علمية (فكرية أو نظرية) مجسدة في أفكار، نظريات و أسس، و معرفة عملية ذات علاقة مباشرة بالتنفيذ و التطبيق أي كيفية أداء للأنشطة المختلفة وفي بعض الأحيان تكون المعرفة علمية و عملية في آن واحد فتجمع بين المعرفة في جانبها النظري و التطبيقي.¹

كما يمكن للمعرفة أن تكون معرفة شاملة تضم جوانب و مجالات مختلفة كما قد تكون معرفة متخصصة في ميدان معين أو مجال عمل محدد، كما يمكن تقسيم المعرفة أيضا إلى معرفة فردية تتحقق و ترتبط بالفرد و أخرى مؤسسية ترتبط بالجهة التي تتوفر لديها تلك المعرفة.

و الملاحظ أن المعرفة تشمل على عدة أنواع مرتبطة بطبيعة هذه الأخيرة و كذلك بالعرض أو المجال الذي تستخدم فيه و كذلك كيفية الحصول عليها و كذا من يتاح له الحصول عليها إلا أن أغلب الباحثين في مجال المعرفة و من أهمهم فايل (Vail 1999)، هاور (Hauer 1999)، دوفي (Duffy 2000)، كينج (King 2000) و دافت (Daft 2001) يتفقون أن هناك نوعين للمعرفة و هما:

- المعرفة الصريحة: و هي تلك المعرفة المدونة و المسجلة أو المرمزة و التي عادة ما تكون مخزنة في كتب أو تقارير، أقراص مضغوطة، قواعد معلومات و أوساط تخزين خاصة بالمعلومات الرقمية ما يجعل الوصول إليها و التعامل معها سهلا للغاية كما يمكن تنقلها بين أفراد المؤسسة دون صعوبات إلى جانب إمكانية إعادة قراءتها ، إنتاجها ، تخزينها و استرجاعها بطريقة مستمرة ، ويشمل هذا النوع من المعرفة أيضا براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية و كل أشكال الملكية الفكرية.

- المعرفة الضمنية: و هي تلك المعرفة الخفية المجسدة في المهارات و الطرق النوعية و الحدسية التي يمتلكها الأفراد و المخزنة في عقولهم و أدهانهم و هي بذلك معرفة غير رسمية و ذاتية. هذا النوع من المعرفة يعطي للمؤسسة الخصوصية كما يعتبر أساس إنشاء المعارف الجديدة و أهم ما يميز المعرفة الضمنية هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد فهي إذن معرفة قاطنة في عقول و سلوك عمال المعرفة تشير إلى الحدس و البديهة المعتمدة على الخبرة و التي لا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا في حين تبقى الطريقة الوحيدة لنقلها هي التفاعل الاجتماعي. و تتألف المعرفة الضمنية من الأمور التالية:²

- الحقائق، البيانات و الأنماط الذهنية؛

¹ فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2007، ص 11.

² Karl M. Wiig, «Knowledge Management: An Introduction and Perspective», Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No.1, September 1997, p 206.

- الأحكام و التنبؤات و التوقعات؛
- استراتيجيات التفكير؛
- وجهات النظر، التصورات و المفاهيم.

و في الواقع فإن نوعي المعرفة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيرا ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا الأمر الذي يفسر إمكانية الانتقال من معرفة ضمنية إلى أخرى صريحة أو كذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى اعتمادا على مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين و تبادل الخبرات و المواقف و المهارات و الممارسات، هذا و يمكن أيضا تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى أو كذلك توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة.

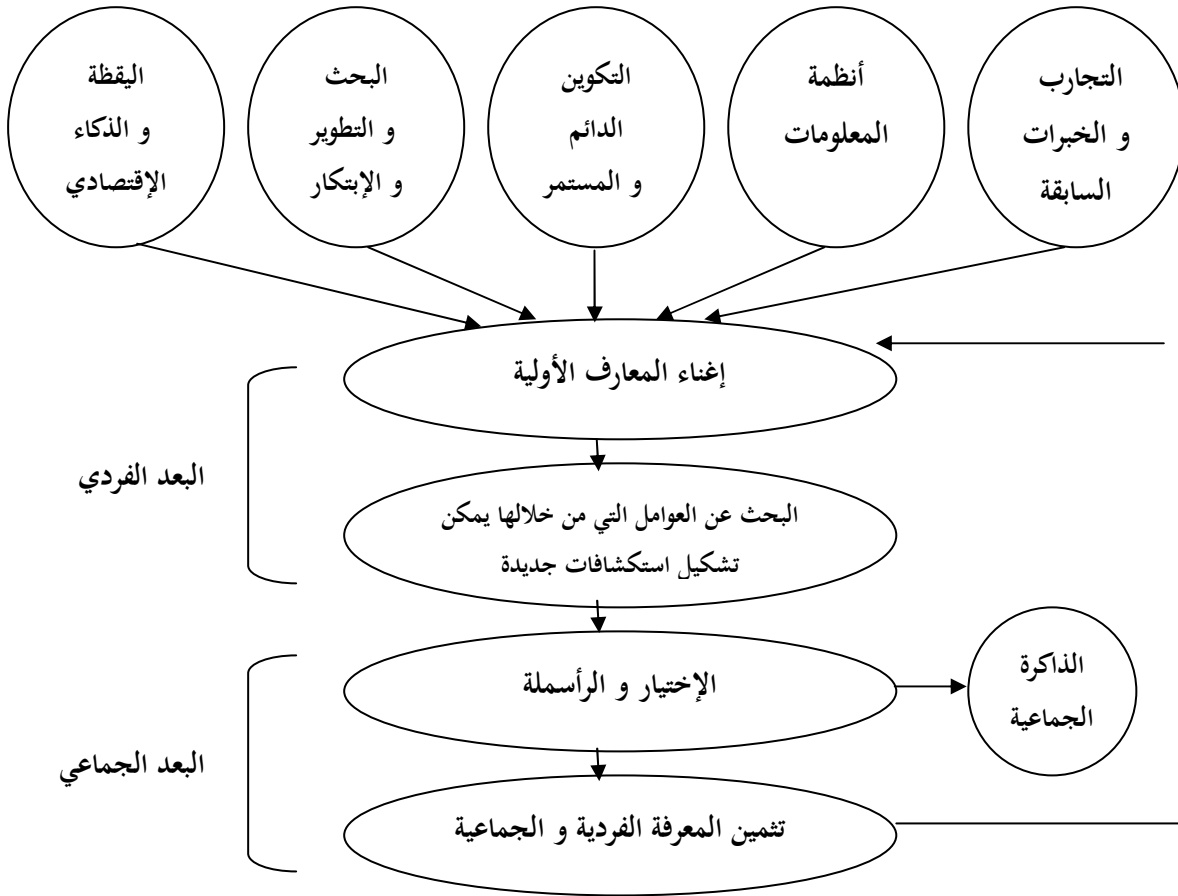
المطلب الثالث: مصادر المعرفة

إن المعرفة بنوعيتها الصريحة و الضمنية لها مصادر بحيث يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي تتجمع فيه المعرفة و تكون محتواة فيه و عموما فإنه يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية و المصادر الداخلية.

- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية أساسا في كل ما يمتلكه الأفراد داخل المؤسسة من مهارات و خبرات متراكمة في مختلف نواحي العمل و كذلك القدرة على إنشاء معرفة جديدة من خلال تطوير الممارسات إلى الأحسن و الأفضل.¹ و تتجسد هذه المصادر الداخلية في الإستراتيجية، براءات الإختراع الداخلية، الندوات و المؤتمرات المنظمة من قبل المؤسسة، المكتبات الإلكترونية، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية و التكوينية و غيرها. و يمثل الشكل (1.1) أهم المصادر الداخلية للمعرفة.

نلاحظ من خلال الشكل المصادر الداخلية المختلفة للمعرفة من تجارب، خبرات سابقة، أنظمة المعلومات ، التكوين، البحث و التطوير، الإبتكار و كذا الذكاء الاقتصادي و ذلك من خلال بعدين فردي و جماعي بحيث يهتم البعد الفردي بإغناء المعارف الأولية و البحث عن عوامل استكشاف جديدة في حين يتجه البعد الجماعي إلى الذاكرة الجماعية و الرأسملة و كلى البعدين يصبان في منحى واحد هو تشمين المعرفة.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 46.



الشكل (1.1): المصادر المختلفة للمعرفة

JEAN-YVES BÜCK, « *le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management* », édition d'organisation, 2000, p 32

- المصادر الخارجية: وهي مصادر من محيط المؤسسة وبيئتها الخارجية و كثيرا ما تعتمد هذه المصادر على العلاقات و الروابط التي تنسجها المؤسسة مع بيئتها الخارجية ممثلة بالمؤسسات المنافسة و الرائدة في المجال و كذلك الجامعات و مراكز البحث العلمي إلى جانب براءات الإختراع الخارجية و يمتد الأمر أيضا إلى الموردين و الزبائن و قد يصل حتى إلى التراخيص و التقليد.

و بدلا من الاهتمام بمصادر المعرفة يرى بعض الباحثين أنه لابد من التركيز على مواقع المعرفة و هي تلك الأماكن التي يمكن أن تتواجد فيها المعرفة المتاحة لأي مؤسسة و ذلك بهدف توجيه المعنيين إليها و الاستفادة منها و يمكن تحديد هذه المواقع بثلاثة كالاتي:¹

¹ Fernandez Irma Bacerra and others, « *knowledge management : challenges, solutions, and technologies*», Locations of knowledge, Person prentice Hall, 2004, pp 18-21.

- عمال المعرفة: على أساس أنهم يمتلكون معارف و مهارات متنوعة بالإضافة إلى عمليات التعلم و التدريب و كذا العلاقة بين هؤلاء العمال و التي تخلق ما يصطلح عليه بالتداؤب (Synergy).

- الصنعيّات (artifacts): و تتمثل هذه الأخيرة في القوانين و الممارسات و الإجراءات إلى جانب المعايير و الأنظمة المتبعة داخل المؤسسة بالإضافة إلى ما تحويه مستودعات المعرفة من موجودات معرفية.

- الكيّونة التنظيمية (organizational entities): مجسدة في العلاقات بين مختلف وحدات المؤسسة و كذا العلاقة مع الموردين و الزبائن و باقي الشركاء الذين تربطهم علاقات مختلفة بالمؤسسة.

و تجدر الإشارة إلى أن التكامل بين مكونات الأعمال الأساسية (الإستراتيجية، الأفراد، التقنية العملية)، و تقنيات المعلومات و الإتصالات (TIC) أي أنظمة المعلومات، البيانات و الاستخدامات، ضروري و لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود الخرائط المعرفية و التي تشكل مصدرا أساسيا لاقتناص المعرفة و الحصول عليها.

المطلب الرابع: خصائص المعرفة و دورة حياتها

إن المعرفة باعتبارها عملا إنسانيا فكريا يحتوي على معاني و مضامين مختلفة كما يشمل أبعادا متعددة و متشعبة فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص و السمات التي اختلفت و جهات نظر الباحثين في هذا المجال في حصرها بحيث يشير ديرموت (MC Dermott) إلى أن المعرفة لها ستة خصائص:¹

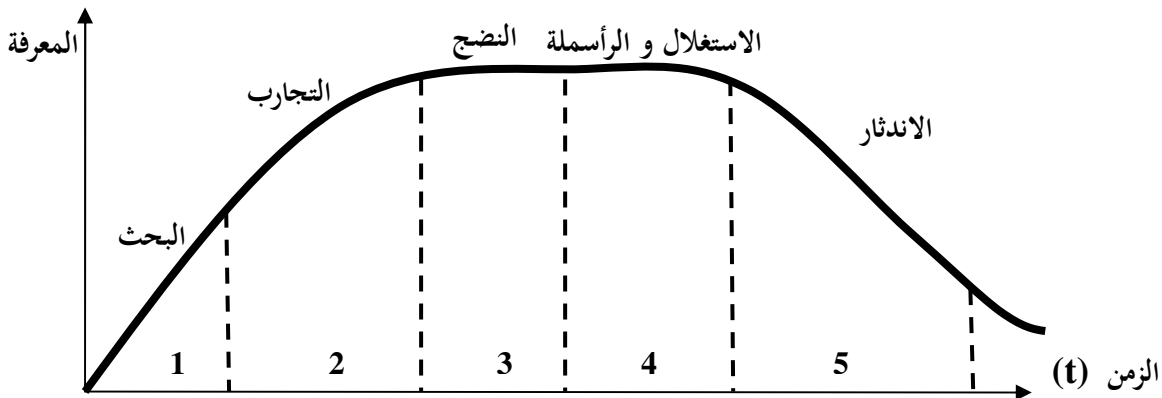
- أثرية: أي أنها غير ملموسة و قادرة على تخطي الحدود و المسافات.
- متواصلة و باقية: أي أنها لا تنتهي بالانتقال من فرد إلى آخر أي أنه يمكن وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد و إذا تم إعادة إنتاجها فإنها تنتج في صورة جديدة بغرض تحقيق أهداف اقتصادية معينة كمثلا تخفيض زمن الإنتاج أو تكلفته.
- شخصية: أي أنها موضوعية و ذاتية في نفس الوقت.
- اجتماعية: بمعنى أنها تملك نزعة لتحويل ذاتها إلى قوالب اجتماعية تتعمق في ذهن الإنسان.
- قابلة للتوليد: و بعد أن تولد يستحيل إتلافها.
- تبقى دائما لدى المصدر الذي أصدرها مع إمكانية نقلها إلى الآخرين.

¹ Richard McDermott and Carla O'Dell, « *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge* », Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, pp. 76-85

و يشير كل من وينش و شنايدر (Winch and Schneider) إلى أن أهم ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية (standardized intangibility) حيث أن المعرفة منتوج غير مادي و غير ملموس ما يجد المتاجرة به كسلعة، و لكنها قياسية بدرجة تسمح بالتنافس بها و تعتبر اللاملموسية القياسية محور اهتمام المؤسسات القائمة على المعرفة.¹

في حين يرى هوسيل و بيل (Housel and Bell) إلى أن المعرفة تتسم بالخصائص التالية:²

- أولاً: المعرفة يمكن أن تولد، بحيث يعتمد توليد المعرفة على عمال المعرفة داخل المؤسسة و الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و خلق المعرفة.
 - ثانياً: المعرفة يمكن أن تموت، حيث أنه كما تولد المعرفة فإنها يمكن أن تموت أيضاً و إنه من المعلوم أن المعارف المكتسبة من خلال التجارب المختلفة لا تسجل كلها و إنما يبقى أغلبها في عقول و أدهان عمال المعرفة و تموت بموتهم، و بالتالي فإن فكرة موت المعرفة لها خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- و تجدر الإشارة هنا إلى أنه كأى منتوج أو خدمة فإن المعرفة لها دورة حياة تمر عبر خمسة مراحل كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل (2.1): دورة حياة المعرفة

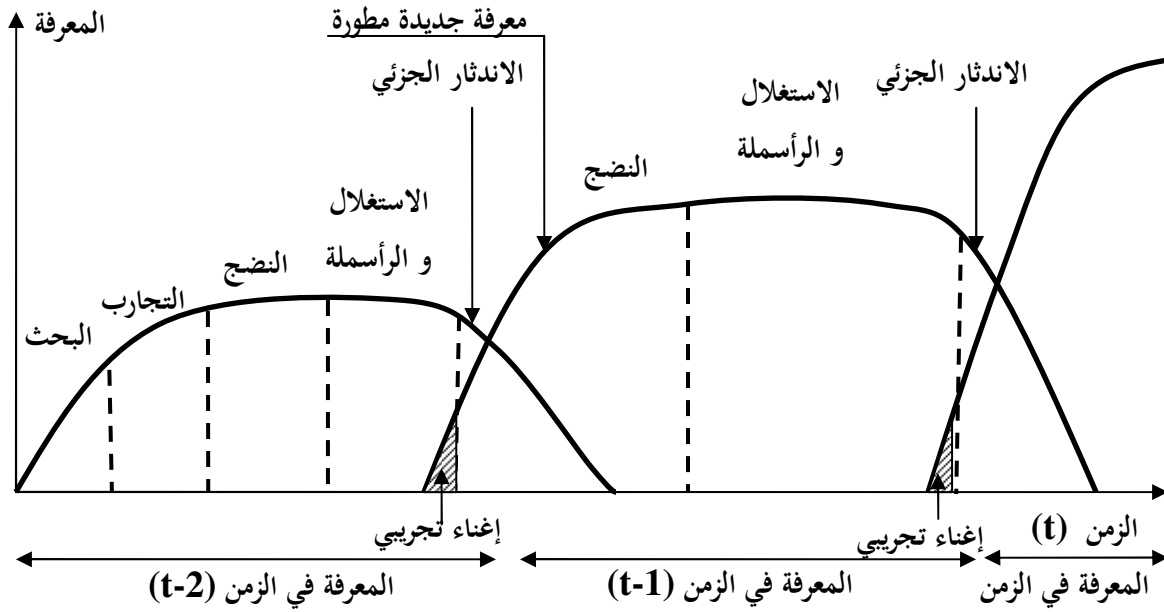
JEAN-YVES BÜCK, op.cit, p 18.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المعرفة تنطلق من البحث فالتجربة لتصل إلى مرحلة النضج و الاستغلال و في هذه المرحلة يتم وضع هذه المعرفة حيز التنفيذ بحيث تكون هذه الأخيرة في أوجها لتبدأ بعدها في الاندثار الذي قد يكون جزئياً أو كلياً بحيث يكون الاندثار جزئياً إذا كانت هذه المعرفة محل تجديد

¹ Winch G and Schneider E, « *managing the Knowledge based organisation the case of architectural practice*», journal management studies, vol 30, No 06, 1993, p 923.

² Thomas Housel and A.H Bell, « *Measuring and managing Knowledge* », Mc Graw Hill/Irwin Boston, 2001, PP 4-12.

و تميمين تنتج عنه معرفة جديدة مطورة و يكون الاندثار كلياً إذا لم تعد المعرفة محل الدراسة ذات منفعة عملية و بالتالي تندثر بمجرد استعمالها. إلا أنه و في أغلب الأحيان فإن المعرفة لا تندثر كلياً و إنما يتم استخدامها و تطويرها لتوليد معرفة جديدة تأتي استجابة لتطور ما قد يتطلبه المنتج أو تقنية الإنتاج داخل المؤسسة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (3.1): دورة إغناء و اندثار المعرفة.

JEAN-YVES BÜCK, op.cit, p 20.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المعرفة بعد مرورها بالمراحل المختلفة من بحث، تجربة، نضج و استغلال وصولاً إلى الإندثار الجزئي فإنها تستغل من جديد في توليد معرفة جديدة و هو ما يطلق عليه بحلزونية المعرفة (K.Spiral) أي دورات حياة معرفة متتالية و لكنها متصاعدة إلى الأعلى وفق منظور إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) و تتجه هذه الحلزونية إلى الأعلى لكون أن المعارف الجديدة تكون دائماً أكثر تطوراً من سابقتها لتكون المعرفة في الوقت (t) ناتج لتطوير المعارف في الزمنين (t-1) و (t-2).

- ثالثاً: المعرفة يمكن أن تمتلك، بحيث يمكن امتلاك المعرفة من قبل أي عامل فهي ليست محصورة بشخص معين و ليست مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، و الطريقة الأكثر استخداماً و أكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم ليتم بعد ذلك تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية و أسرار تجارية وبراءات اختراع من شأنها خلق قيمة مضافة للمؤسسة و العمال مالكي هذه المعرفة.¹

¹ نبيل علي، "آفاق المعرفة: المفردى و المعنى"، وجهات نظر، الكويت، العدد 59، ديسمبر، 2003، ص 59.

- رابعاً: المعرفة متجذرة في الأفراد، من المعلوم أن المعرفة في المؤسسة ليست في مجملها صريحة و منظورة فالكثير من المعرفة موجودة في عقول و أدهان الأفراد فهي إذن فطرية و متجذرة (Immanent.k) كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
 - خامساً: المعرفة يمكن أن تخزن، فبعدما كانت تخزن سابقاً على الورق فإن تخزينها حالياً يعتمد على أساليب و طرق حديثة و إلكترونية معتمدة أساساً على الحاسوب و ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge bases) و هي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على قواعد و تقنيات و أساليب خاصة بمجال خبرة معينة في موضوع ما.¹ و تجدر الإشارة هنا إلى أن تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال تلعب دوراً أساسياً في عملية التخزين و كذا إعادة استغلال ما تم تخزينه بسهولة.
 - سادساً: المعرفة يمكن تصنيفها، فبالإضافة إلى المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة نجد تصنيفات نمطية أخرى للمعرفة فنجد مثلاً المعرفة العملية و معرفة الأدلة و معرفة المهارة و التي تتعلق بمعرفة كيفية الأداء و كذلك معرفة الأفراد التي تتجسد في الحدس، الرؤية و العلاقات داخل المؤسسة.
- و كخلاصة لما سبق فإنه يمكن حصر خصائص المعرفة فيما يلي:
- المعرفة هي فعل إنساني ناتج عن البحث و التفكير؛
 - المعرفة يمكن أن تولد كما يمكن أن تموت؛
 - المعرفة تتولد تراكمياً؛
 - المعرفة يمكن أن تخزن كما يمكن أن تصنف و تستخدم في وقت الحاجة إليها.

المطلب الخامس: الفرق بين كل من المعرفة، السلعة و الخدمة

بعدما كان التركيز في وقت سابق منصباً على السلعة لاعتبارها أساس الاقتصاد الصناعي انتقل الاهتمام الآن إلى المعرفة كونها أساس الاقتصاد المبني على المعرفة و رغبة في تعميق الفهم بخصائص المعرفة لا بد من إبراز الفرق الشاسع بين كل من المعرفة و السلعة و كذا الفرق بين المعرفة و الخدمة.

الفرع الأول: الفرق بين المعرفة و السلعة

إن التحول التدريجي الذي عرفه محيط الأعمال في العالم من الاهتمام بالأصول المادية إلى الاهتمام بالأصول الغير مادية و الفكرية أعطى أهمية أكبر للمعرفة باعتبارها أصلاً جديداً و مصدراً لخلق الثروة

¹ حسنية سليم إبراهيم، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص 68.

و خلق القيمة، إلا أن المشكل المطروح هو كون المعرفة و خلافا للسلعة من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية فاقصاديا نجد أن السلعة لها قيمة استعمال و قيمة تبادل و يمكن الفصل بين القيمتين على عكس المعرفة التي لا قيمة اقتصادية لها إلا عند استعمالها.¹ فالمعرفة قد تكلف أموالا باهظة إلا أنها لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال على خلاف السلعة التي حتى في حالة عدم استخدامها تكون لها قيمة تبادل. و بهدف المقارنة بين كل من المعرفة و السلعة نورد الجدول الموالي:

المعرفة	السلعة	البيانات
- غير منظورة (أثرية)	- منظورة	الخصائص
- غير محددة و غير قابلة للقياس	- قابلة للقياس	
- الوفرة	- الندرة	
- تزايد العوائد أو الرافعة	- تناقص العوائد	
- متولدة ذاتيا	- متلاشية	
- تزامن الاستخدام و الإنتاج	- تعاقب الإنتاج و الاستهلاك	
- قيمة التبادل عند الاستعمال	- قيمة الاستعمال	القيمة
	- قيمة التبادل	
- عمال و مهنيو المعرفة	- العمال اليدويين	الأفراد
- مقاييس إنتاج العمل المعرفي (قيد التطوير)	- المقاييس الإنتاجية التقليدية	المقاييس
	- المحاسبة التقليدية	
	- المؤشرات المالية	
- في الانتباه و التركيز	- في الموارد	نمط الندرة
- دورة توليد و تعزيز ذاتي (القوة)	- دورة تقادم (ضعف)	الضعف و القوة
- أسي	- خطي	النمو

الجدول رقم (1.1): مقارنة السلعة و المعرفة

المرجع: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المعرفة تختلف اختلافا جذريا عن السلعة سواء من خلال الخصائص، القيمة، الأفراد الذين يعول عليهم، طرق القياس، و حتى النمو. فمن حيث الخصائص نلاحظ أن

¹ Rashi Glazer, « *mesuring the knower* », California management review, vol.(40), No 03, spring 1998, p 178.

السلعة منظورة و قابلة للقياس و عوائدها تتناقص بمرور الزمن في حين تعتبر المعرفة أثيرية، غير قابلة للقياس و عوائدها متزايدة أما من حيث القيمة فإن السلعة لها قيمتين قيمة استعمال و قيمة تبادل بيد أن المعرفة لها قيمة تبادل في حال استعمالها فقط أما في ما يخص الأفراد فتعول السلعة على العمال اليدويين و تعول المعرفة على عمال المعرفة، و من ناحية أخرى فإن السلعة تعتمد على المقاييس الإنتاجية التقليدية إلى جانب المحاسبة التقليدية و المؤشرات المالية في حين لا تزال حتى الآن مقاييس إنتاجية العمل المعرفي محل بحث، و تنمو السلعة بشكل خطي أما المعرفة فتتنمو بشكل أسي.

الفرع الثاني: الفرق بين المعرفة و الخدمة

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص كونها غير ملموسة، قابلة للتلاشي، غير قابلة للفصل و متغايرة الخواص¹، هذه الخواص التي تجعلها تشابه المعرفة في بعض الأوجه كون المعرفة هي أيضا خدمة و هي أيضا نشاط يقدم لإشباع حاجة معينة يتطلبها المنتج أو تقنية الإنتاج إلا أنه يمكن التمييز بين كل من السلعة و الخدمة في عدة نقاط:

- أولا: الخدمات في مجملها تقدم من قبل أفراد الخدمة اليدوية و الذين لا يملكون مهارات و كفاءات عالية في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير.
- ثانيا: يمكن اعتبار المعرفة خدمة مضافا إليها بعد أساسي و هو ثراء المعرفة أو المعلومات.
- ثالثا: تتميز المعرفة بكثافتها و غزارة المعلومات التي تعتمد عليها و هو ما يميزها عن الخدمة التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها و إنما هي مجرد عمليات يتم إنجازها لا تختلف كثيرا عن عمليات الإنتاج البسيطة و اليدوية.

و مهما تم التوسع في مفهوم المعرفة و مهما تعددت أنواعها، أصنافها و خصائصها فإن الأكيد أنها من صنع المورد البشري و حتى الوسائل الحديثة و المتطورة المستخدمة في التعامل مع المعرفة فهي أيضا من صنع المورد البشري و هو ما يفسر الاهتمام الكبير الذي أصبحت توليه المؤسسات اليوم للأصول الغير مادية و الفكرية، و تجدر الإشارة إلى أن شمولية مفهوم المعرفة راجع لاتساع مصادرها و تنوعها الذي يجعل من الصعب بمكان تأطير هذا المفهوم ضمن مجال محدد.

¹ PhilipKotler, « Marketing management », Prenticehall, New Jersey, 2003, p 10

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها ، أهميتها و أهدافها

بعدها تم التطرق إلى مفهوم المعرفة بشيء من التفصيل و ذلك من خلال تناولها بمختلف المناهج مع إبراز خصائصها و أهدافها ذلك في محاولة لإبراز أهميتها تلك الأهمية التي تفرض بمكان إدارة هذه الأخيرة بنجاعة و بالشكل الذي يكفل القيام بجميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعرفة، تخزينها، توزيعها و استخدامها بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة بكفاءة و فعالية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تزايد الاهتمام بها سواء من قبل الباحثين أو مسيري المؤسسات و ذلك نظرا لما يتطلبه محيط المؤسسات الحالي من استجابة لمختلف التغيرات و التحولات المتسارعة ليبقى التحكم في المعرفة و إدارتها هو السبيل الأنجع لاستدامة الميزة التنافسية و خلق القيمة و هو ما يفسر الإتجاه المتنامي لتوجيه الاستثمارات تجاه توليد المعرفة و التركيز أكثر على العنصر البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي للمعرفة لينصب الإهتمام حول أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية و القادر لوحده على تحقيق المزايا التنافسية و إدامة الإبداع و الابتكار.

و نظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة فقد حاول الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال إعطاء تعريف لهذه الأخيرة و من بين أهم هذه التعاريف نجد:

- " إدارة المعرفة هي تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف (orchestration) المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية و بالإضافة إلى هذا فإن إدارة المعرفة من شأنها تحقيق إدامة المعرفة و استغلالها و استثمارها و نشرها".¹

و الملاحظ من خلال التعريف السابق هو أن إدارة المعرفة تتطلب القيام بجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، رقابة و تنسيق و توجيهها باتجاه توليد المعرفة، فوظيفة التخطيط تشمل الإعداد المسبق للأعمال و كذا تحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأعمال و تشمل البنية التحتية للمؤسسة و تدريب الأفراد الذين يتحولون فيما بعد إلى عمال المعرفة. أما مرحلة التنظيم فإنها تتم بتقسيم مختلف الأنشطة و المسؤوليات و ذلك في إطار تنظيمي محكم من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة و المقصود بالتنظيم في عملية إدارة المعرفة هو توفير هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات المعرفة و يسهل جمعها، استخدامها، توليدها

¹ Wiig Karl, « *Knowledge Management, foundation : thinking about thinking* », Arlington Schima Press, 2002, p1.

و كذا توفيرها في وقت الحاجة إليها. أما عن التوجيه فإن الغاية من ورائه هي توزيع المعرفة على الأقسام المختلفة للمؤسسة حسب الحاجة إليها مع إيضاح كيفية تطبيق هذه المعرفة. كل هذا يضاف إليه التنسيق اللازم الذي يضمن توجيه كافة الجهود باتجاه الهدف المراد تحقيقه ذلك إلى جانب وجود نظام رقابة يضمن تقييم و مراجعة ما تم إنجازه من أعمال.

- و عرفت إدارة المعرفة أيضا على أنها: " مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها".¹
- في حين يعرفها كبشاو و فراپاولو (Capshaw and Frappaolo) بأنها الممارسات و التكنولوجيات التي تسهل التوليد و التبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المؤسسة.²
- و تعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها: " العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة، تنظيمها، استخدامها و نشرها إلى جانب تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم و التخطيط الإستراتيجي".³
- أما ألي (Alee) فيعرفها على أنها: " إدارة نظامية، صريحة، واضحة و هادفة للأنشطة و السياسات و البرامج داخل المؤسسة و التي تتعلق بالمعرفة".⁴
- الملاحظ من التعريفات السابقة أنها في مجملها عرفت إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها توليد المعرفة، نقلها، و استخدامها بالشكل الذي يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية. إلا أنه ومن ناحية أخرى فقد ركز في إدارة المعرفة على معالجتها لرأس المال الفكري فعرفت على أنها:
- "إدارة للأصول فهي ليست قاعدة مركزية تحتوي على جمع المعلومات المعروفة من قبل عمال المؤسسة بل هي الحصول على المعرفة من المصادر المتنوعة سواء كانت قواعد بيانات، عمال، شركاء، موردين، زبائن، و كذلك بذل كل الجهود للحصول على أكبر قدر من الموارد المعرفية هذا إلى جانب زيادة الأساليب المختلفة التي من شأنها تشجيع المشاركة و استخدام المعرفة و بالتالي الإبداع و الابتكار".⁵

¹ Newman, B. and Conrad K.W, « *A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies* », Characterizing Knowledge Management Tools, Documation '99 Toronto, Canada, 1999, p 1.

² Daniel Arias Aranda and Luis M Molina-Fernandez , « *Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens* », Industrial Management and Data Systems, 102/5, 2002, p 290.

³ الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003، ص 1.

⁴ Alee V, « *The evolutions : Addressing Larger Implications of intellectual capital and intangible capital*», Training and Development, vol 1, No 01, 2000, p 1.

⁵ Capshaw S and Frappaolo C, « *Knowledge Management software: capturing the essence of know how and innovation* », the information management journal July 1999, p 44

- و في نفس السياق يعرفها هوردر و فيرنلي (Horder and Fearnley) على أنها: "استخدام المعرفة والخبرات و الكفايات الجماعية المتاحة داخليا و خارجيا أمام المؤسسة متى و كلما تطلب الأمر ذلك".¹
- أما من منظور خلق القيمة فإن إدارة المعرفة تعرف على أنها:
 - "مدخل لإضافة أو خلق القيمة و ذلك من خلال المزج، التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".²
 - كما تم تعريفها على أنها: "نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمية، تجميعها، استخدامها و إعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".³
 - و حسب دوروتي يو (Dorothy Yu) فإن إدارة المعرفة هي: "فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال".⁴
 - و إدارة المعرفة هي أيضا: " عملية لخلق القيمة من الأصول غير الملموسة في المؤسسة فهي تتعامل داخليا مع كيفية استثمار المعرفة الداخلية في المؤسسة، و خارجيا مع الزبائن و أصحاب المصالح".⁵
 - و قد اعتبر الصباغ إدارة المعرفة بأنها: "تميز القيمة في الأصالة و الابتكار و سرعة الخاطر و القدرة على التكيف و الذكاء و التعلم و هي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المؤسسة في هذه الجوانب".⁶

و بالإضافة إلى ما سبق يلجأ بعض الباحثين إلى تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع، أو أنها تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية توليد و نقل و مشاركة المعرفة بالتركيز على

¹ Horder M and Fearnley P, « *what is knowledge management ? , knowledge management in the oil and gas industry* », London proceedings notes, 1997, p 25.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات"، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، 2008، ص 92.

³ Little, Stephen, Quintas, Paul and Ray, « *managing knowledge an essential reader* », London and Sage publications, 2002, p9.

⁴ Zerega B, « *art of knowledge management* », info word, July 1998, p 14.

⁵ Jay Liebowitz, « *information technology management* », CRC press, Boca Raton, 2001, p 16.

⁶ الصباغ عماد عبد الوهاب، "إدارة المعرفة و دورها في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي العربي"، المجلة العربية للمعلومات، مجلد 23، عدد 02، تونس، ص 37.

إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة و لا بد أن تدعم هذه الأخيرة من طرف القيادة العليا في المؤسسة و التي من شأنها وضع رؤية المؤسسة، تحفيز الأفراد و توجيههم إلى العمل على تحقيق ولاء الزبون.¹

نلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لإدارة المعرفة و قد يعود السبب في ذلك كون هذا المفهوم يشكل حقلا معرفيا جديدا لا يزال في مرحلة التطوير و الإستكشاف و لذلك فإن التأطير المفاهيمي لهذا الأخير لم يكتمل بعد و من ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة هي ظاهرة ديناميكية² و غير محددة بشكل دقيق و واضح و هو ما يجعل من الصعب تحديد معنى دقيق و محدد لهذه الأخيرة.

و كخلاصة لما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات و الأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر و نقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدججة ضمن نظام متكامل و فعال يسهل الوصول و التعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل و التي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية إلى جانب تشجيع الإبداع و الابتكار ما يكفل إدامة الميزة التنافسية و خلق القيمة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مناهج تعريف إدارة المعرفة

بعد التعرف على مفهوم إدارة المعرفة و بهدف إعطاء نظرة متعددة الجوانب لهذا المفهوم لا بد من تعريف هذه الأخيرة حسب المناهج المختلفة كالمناهج الإجتماعي، الوثائقي، التقني، العملي، المالي، منهج القيمة المضافة و أخيرا المنهج المعرفي.

- فحسب المنهج الإجتماعي ينظر لإدارة المعرفة على أنها طريقة محكمة و منظمة للتفاعل بين الأفراد تعتمد أساسا على مجموعة من الوسائل التي من شأنها ضمان وجود مشاركة الجميع داخل المؤسسة في الخبرة و الثقافة و القيم³، و الملاحظ أن هذا المنهج يركز أكثر على الجانب البشري و خصوصا الشق الإجتماعي منه و الذي يلعب دورا كبيرا في نقل المعرفة و اكتسابها و قد يكون التفاعل الإجتماعي السبيل الوحيد لاكتساب و توليد المعرفة في بعض الحالات التي يستحيل فيها اكتساب هذه الأخيرة عن طريق الوسائل الأخرى كالتدريب و التكوين.

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، " إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص 56.

² T.D Wilson, « *the nonsense of knowledge management* », information research, vol 8, No 1, October 2002, p 7.

³ Burk Mike, « *Knowledge Management : everyone Benefits by sharing information* », Public Roads, nov-dec 1999, p 26.

- أما المنهج الوثائقي فإنه يجد في إدارة المعرفة الوسيلة التي تمكن من استخلاص المعرفة سواء من الأفراد أو من مصادرها الأخرى و كذا تحليلها و تشكيلها و وضعها في شكل وثائق مطبوعة أو وثائق إلكترونية الأمر الذي يسهل الوصول إليها، فهمها و تطبيقها و يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع ما يسمى بقاعدة معرفية داخل المؤسسة تدير المعرفة و تدار بالمعرفة.
- أما المنهج التقني فإنه ينحاز بشكل كبير إلى تقنيات و تكنولوجيات المعلومات و يتجاهل الجانب الفكري و الضمني للمعرفة و الذي يعتبر أكثر أهمية، و حسب هذا المنهج فإن إدارة المعرفة تعرف على أنها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في مختلف التدابير و كذا قابلية تقنية المعلومات على معالجة البيانات إلى جانب قابلية الإبداع و الابتكار الفردي.¹ إن هذا المنهج يفسر الاتجاه أكثر نحو شبكة الأنترنت و تقنيات التحاور الإلكترونية و كذا البريد الإلكتروني و غيرها من الوسائل المتطورة باعتبارها قنوات تتيح نقل و تبادل المعرفة و الملاحظ في هذا المنهج هو إعطاء أهمية قصوى للتقنية على حساب الجانب الضمني للمعرفة و الذي يشكل جوهر هذه الأخيرة و لبها.
- أما المنهج العملي فإنه يركز على عمليات إدارة المعرفة المختلفة بحيث يعتبر هذه الأخيرة مجموعة من العمليات و الأنشطة التي تمكن من التعامل مع المعرفة و يعرف هذا المنهج إدارة المعرفة كونها: "عملية تجميع و توليد المعرفة و إدارة قاعدتها بالإضافة إلى تسهيل المشاركة فيها و تطبيقها بكفاءة و فعالية".² حسب هذا التعريف فإن إدارة المعرفة هي بمثابة منهج للإرتقاء بالأداء المنظمي إلى الأفضل و ذلك استنادا إلى الخبرات و الكفاءات لدى المؤسسة و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستثمار في ما يسمى بالأصول غير الملموسة و التي من أهمها رأس المال الفكري مجسدا في قدرات و مهارات و كفاءات الموارد البشرية، هذا الإستثمار من شأنه تحقيق عوائد ملموسة للمؤسسة و بالتالي يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية نظامية متكاملة تستهدف التنسيق بين مختلف الأنشطة بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة.
- أما المنهج المالي فإنه يختلف في نظره لإدارة المعرفة عن المناهج الأخرى و يعتبرها مسؤولة عن تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، أما إمكانية استخدامه، تداوله، المحافظة عليه و تطويره فهي التي

¹ Yogesh Malharta, « *Measuring Knowledge assets of a nation* », Knowledge system for development, UN, 1998, p 02.

² EFRAIM Turban et al, « *information technology fon management* », John Wiley and Sons, Inc New York, 2002, p 338.

تمنحه هيكلًا و تجعله محسوسًا.¹ و تجدر الإشارة هنا إلى أن مجال تقييم رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و كذا التعامل معه على أنه أصل كباقي الأصول الأخرى هو محور اهتمام الكثير من الباحثين و مراكز البحث و ذلك في محاولة لبلورة طرق و أساليب جديدة للتقييم من شأنها التعامل مع هذه الأصول غير الملموسة و كأنها ملموسة و موجودة فعلا.

- أما المنهج المعرفي فيركز على ما يسمى بمؤسسة المعرفة أو كما يطلق عليها أيضا المؤسسة المتعلمة و هي تلك المؤسسات التي تمتد المعرفة إلى كافة أقسامها لتصبح المؤسسة منتجا للمعرفة و يعتبر عمال المعرفة فيها مصدرا للقيمة المضافة كونهم يمتلكون كفاءات و مؤهلات عالية و استثنائية من شأنها إدامة الميزة التنافسية إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا في وجود مجموعة من الأركان الأساسية من أهمها: المعتقدات المعرفية، الشكل التنظيمي، معرفة-كيف و يضاف إليها الدور الساند لتقنية المعلومات² كل هذه الأركان سيتم التطرق إليها بالتفصيل في فصول لاحقة.

و نلاحظ من خلال ما سبق أن كل منهج ينظر إلى إدارة المعرفة من منظوره الخاص و في الواقع فإن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع يمكن أن تشمل جميع العناصر المذكورة آنفا لتكون مجموعة من العمليات و الأنشطة التي من شأنها التعامل مع المعرفة سواء المخزنة في قواعد المعرفة أو المتواجدة في عقول أفراد المعرفة و هذا التعامل مع المعرفة قد يكون باستخدام تقنيات المعلومات أو اعتمادا على التفاعل الاجتماعي بين عمال المعرفة، و قد يتطلب هذا التعامل البحث عن طرق جديدة لتقييم هذه الأخيرة باعتبارها رأس مال فكري و أصل من أصول المؤسسة و ذلك لكونه قادرا على خلق قيمة مضافة و تعتبر مؤسسة المعرفة هي الإطار المناسب الذي يوفر الوسائل المادية و البشرية و التقنية و كذا الجو الملائم للقيام بمختلف عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يكفل خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: نشأة و تطور إدارة المعرفة و التحول من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة

إن البحث في إدارة المعرفة هو قديم قدم الاهتمام بمفهوم المعرفة بحيث اهتم الفلاسفة الغربيون منذ القدم بماهية المعرفة و البحث عن مضمونها و أساسياتها و هو ما تم تدوينه و توثيقه من قبلهم بحيث ركزوا في كتاباتهم حول الحصول على الفهم الصحيح لنظريات المعرفة و مضامينها.

و يرى الكثير من الباحثين في هذا المجال أن العمل الإداري كان على الدوام عملا قائما على المعرفة حيث أنه عند البحث في جذور إدارة المعرفة فإنه يتضح جليا أن هذه الأخيرة ليست مفهوما حديث الولادة

¹ Mertins K et al, « *Knowledge Management best practices in Europe* », Springier, Tokyo, 2001, p 478.

² Wick Crey, « *Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators* », Technical Communication, vol 47, issue 4, Nov 2000, p 514.

فوجد على سبيل المثال أن كتاب "وظائف المدير التنفيذي" الذي أصدره شنستر برنارد (C.Barnard) عام 1938 ركز على أن الدور الجوهرى للمدير التنفيذى هو أن يقدم نظام اتصال، و أن يعزز و يضمن الجهود لصياغة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

في حين يرجع بعض الباحثين الجذور التاريخية لإدارة المعرفة إلى ظهور الإدارة العلمية و التي من روادها فريدريك تايلور (F.Taylor) و هنري فايول (H.Fayol) و آخرون حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية و من أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، البحث العلمى، القواعد و الأصول، تقسيم العمل و التخصص و الملاحظ أن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة و تتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

و في نفس السياق فإن كتاب "الجانب الإنساني للمشروع" لكاتبه دوغلاس ماكجريجور (D.McGregor) في عام 1960 عبر عن الانتقال من الفلسفة القديمة القائمة على التوجيه القائل "لا تفكر، إفعل ما يقال لك" و هو ما جسده نظرية (X) إلى الرؤية الجديدة القائمة على التوجيه القائل "فكر، أنا لن آتي لأخبرك ما تفعل" و الجسد في نظرية (Y).¹

لكنه و للأسف فإن إدارة المعرفة لم تكن تحظى باهتمام كبير في الماضي و ظلت تعامل على أنها ملحق ثانوي بالعمل الإداري من حيث التفكير و ملحقا بالخدمات و المنتجات من حيث القيمة الإقتصادية للأعمال. و مع بداية الثمانينات ظهر مفهوم إدارة المعرفة بشكل صريح و تدريجيا تزامنا مع ما يسمى بظروف عدم التأكد حيث تحولت النظرة إلى إدارة المعرفة جذريا لتعطي المنظور الحالي الذي يركز على عدة مجالات منها الإعتماد على رأس المال الفكرى و الحاجة إلى الإبداع.²

و إنه لمن الواضح أن إدارة المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري يوما بعد يوم و هو ما يفسر ظهور مفهوم هذه الأخيرة كوظيفة إدارية و ذلك منذ بداية التسعينات عندما بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة و من أهم هذه المؤسسات نجد شركة أندرسون (Anderson) الإستشارية حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها هذه المؤسسة و معالجتها.³

¹ Richard C.Hoseman and J.P.Goodman, « *leading with knowledge management* », Sage publishing , London, 1999, p (xii).

² Charles Despres and Daniele Chauvel, « *Knowledge management* », Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, 1999, pp. 110-120.

³ Ahmad Al-Athari and Mohamed Zairi, « *Building benchmarking competence through knowledge management capability , An empirical study of the Kuwaiti context* », Benchmarking: An International Journal, Vol. 8 No. 1, 2001, p 73.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الاهتمام بإدارة المعرفة يرجع لكون العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم الأعمال اليوم هو أكثر بكثير من العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى كالأعمال الصناعية أو الأعمال الخدمية لينطلق التحول الفعلي من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة و يمكن تفسير هذا التوجه بما يلي:

- إن المعرفة بوصفها أصلا من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة لا تشبه الأصول المادية فهي لا تستهلك كما أن المؤسسة بإمكانها أن تنشئ القيمة من استخدامها بعدد لا متناهي من الصفقات و بالتالي وفق قانون تزايد العوائد الذي لا يمكن تطبيقه إلا على الأصول المعرفية و الرقمية و الذي يقابله قانون تناقص العوائد في الأصول المادية.¹

- يتحول الاستثمار في إدارة الأشياء إلى أصول ثابتة مادية و ملموسة قد تكون مصنع، بناية أو ملكية أو غيرها من الأصول التي تبقى داخل المؤسسة إلا أن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول جزء كبير منه إلى رأسمال بشري أو معرفي و المعرفة عادة ما ترتبط بالأفراد و يستحيل فصلهما عن بعضهما البعض و بالتالي لا تشكل المعرفة الصريحة إشكالا كونها تبقى في قاعدة المعرفة للمؤسسة في حين تبقى المعرفة الضمنية في عقول و سلوكيات و قيم الأفراد و يرتبط بقاؤها داخل المؤسسة ببقاء هؤلاء الأفراد لتواجه المؤسسة إشكالا جديدا متمثلا في كيفية الحفاظ على عمال المعرفة و جذبهم من أجل تفادي ما يسمى بفقدان ذاكرة المؤسسة (Corporate Amnesia).²

- إن كل سلعة مهما كان نوعها و مهما كانت جودتها فإنها تتفادم بالاستخدام و تمر لا محال بمرحلة التدهور الذاتي و هو المشكل الذي عادة ما تواجهه إدارة الأشياء، و نجد العكس تماما بالنسبة للمعرفة حيث تحقق هذه الأخيرة تزايد العوائد عند استخدامها و كلما استخدمت أصبحت ذات قيمة أكبر و ذلك كنتيجة طبيعية لزيادة اعتماد الآخرين عليها و كذلك نظرا للحاجة إليها بما يشكل دورة إعادة التعزيز الذاتي (Self-reinforcing).³

- عندما كان التركيز في وقت مضى منصبا على إدارة الأشياء كان التعامل مع المعرفة يتم على أنها أصل غير ملموس من شأنه تقديم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في براءات الاختراع، السمعة و الشهرة و كلها عناصر يمكن تقدير قيمتها محاسبيا و من هنا نلاحظ التعامل مع المعرفة بمفهومها الضيق و هي النظرة التي غيرتها إدارة المعرفة لتعتبر المعرفة أصلا غير ملموس يضم بالإضافة إلى ما سبق الخبرات و القدرات الفكرية للعاملين و كذا علاقاتهم مع بيئة المؤسسة إلى جانب العلاقات مع الزبائن،

¹ S.Davis and J.Botken, « *the coming of Knowledge-Based Business* », HBR, vol (72), No 5, Sept-Oct, 1994, pp 165 170.

² بيتر ف دراكر، "الإدارة للمستقبل، التسعينات و ما بعدها" ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 164.

³ Jerry Honeycutt, « *Knowledge Management Strategies* », Prentice-Hall of India, New Delhi, 2000, p 38.

القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، قوة العلامة التجارية، الخبرة الإدارية، ثقافة المؤسسة و غيرها من العناصر.¹

كل هذه الأسباب أُلقت بظلالها على مجال إدارة الأعمال لتتجه اقتصاديات دول العالم إلى اقتصاديات معرفة و بعدما كانت مؤسسات الأعمال تحقق القيمة المضافة من العمليات التحويلية للأشياء أصبحت الآن تحقق قيمة أعلى من عمليات وأنشطة إدارة المعرفة و أخذت تتحول المؤسسات شيئاً فشيئاً إلى مؤسسات قائمة على المعرفة.

المطلب الرابع: المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة

بهدف تعميق الفهم بإدارة المعرفة و إعطاء نظرة متكاملة لهذه الأخيرة من شأنها تفادي اللبس و الغموض الذي قد يتسبب في تداخل هذا المفهوم بمفاهيم أخرى لا بد من توضيح جميع المفاهيم ذات العلاقة بإدارة المعرفة و في هذا السياق لا بد من التركيز على أن:

- إدارة المعرفة ليست الهندسة الإدارية أو كما تسمى أيضا إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث أن هذه الأخيرة موجهة أساسا نحو العمليات و طرق العمل و خصوصا إدراج أساليب عمل وأنشطة و عمليات جديدة من شأنها تحسين الأداء في حين أن إدارة المعرفة هي التغير المستمر الموجه للعاملين بشكل أساسي بهدف رفع كفاءاتهم و تحسين أدائهم و دفعهم لاكتساب معارف جديدة.²
- إدارة المعرفة ليست رأسمال فكري بحيث يعبر الفكر عن مجموعة قدرات بشرية تتم بواسطة العقل و تنتج عنها أفكار قد تتجسد من خلال حقوق ملكية فكرية أو حقوق مؤلف أو غيرها من المنتجات الفكرية في حين تشكل إدارة المعرفة مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سعيا منها لتوليد المعرفة و الاحتفاظ بها و كذلك نشرها و توزيعها و في هذه الحالة تكون حقوق الملكية للمؤسسة و قد تتجسد في مجموعة من العناصر كالعلامات التجارية أو الماركات التجارية أو غيرها.
- إدارة المعرفة ليست شبكات عمل رقمية كون هذا الوصف من شأنه تضيق مفهوم إدارة المعرفة في نطاق محصور بالتقنية في حين تعمل هذه الأخيرة على تحسين الأداء في مختلف العمليات الاقتصادية سواء مع الزبائن أو مع التقنية معتمدة في ذلك على العقل البشري و التكنولوجيا المتطورة و تشترط إدارة المعرفة أن يكون البشر في المعادلة من أولها إلى آخرها ذلك كون التقنية لا يمكن التحكم فيها

¹ Ikujiro Nonaka, « *the knowledge creating company* », HBR, vol (68), No 06, Nov-Dec , 1991, pp 96-104.

² Elias M.Awad and Hassan M.Ghaziri, « *Knowledge Management* », Pearson Education Inc, New Jersey, 2004, p 23.

بفعالية إلا في وجود كفاءات بشرية عالية من شأنها التعامل مع مختلف التقنيات مهما كانت درجة تعقيدها.

- إدارة المعرفة ليست المعلومات و ذلك بالرغم من صعوبة عملية التفريق بينهما حيث أن هناك كثير من الباحثين الذين أشاروا أنهما مفهومان مترادفان فعلى سبيل المثال يرى بوثيلي و شيرار (Bouthilier and shearer) أن إدارة المعرفة و إدارة المعلومات في الواقع التطبيقي هما مصطلحان مترادفان حيث أن الأدوات والأنشطة المستخدمة لإدارة المعلومات و المعرفة متشابهة و متماثلة و في بعض الأحيان متطابقة و يظهر ذلك جليا في استخدام مخازن البيانات و التنقيب على هذه الأخيرة و كذا جمعها، تخزينها و تحليلها و استخراج المعلومات منها و كذلك استخلاص المعرفة و نشرها في مختلف أجزاء المؤسسة.¹ و في نفس السياق يرى إيدموندس و بوش (Edmonds and Puch) أن إدارة المعرفة و إدارة المعلومات جميعها عمليات مرتبطة و تقع ضمن حقل واحد يسمى نظم إدارة المعرفة التعليمية (Instructional Knowledge Management System IKMS).

نلاحظ مما سبق أن عملية التفريق بين جوهر إدارة المعرفة و إدارة المعلومات عملية صعبة للغاية لا سيما و أن كل منهما مرتبط بالآخر و أن تشكيل المعرفة يمكن اعتباره مخرجات لعملية معالجة المعلومات و استخدامها إلا أن هناك فرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات، فالمعلومات يمكن أن تصبح معرفة بعد أن يتم استخدامها من قبل الأفراد بالطريقة التي تؤدي إلى قيمة و كذلك إدارة المعرفة ليست محصورة بجمع المعلومات من مصادرها، تبويبها، ترتيبها و جمعها في قاعدة معلومات يمكن استخدامها من قبل أفراد بل هي مفهوم جمعي لمداخل المؤسسة و التي تشكل لب المعرفة.² و تجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة المعلومات تعتبر حقل علمي جديد يهدف إلى تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات بهدف حفظها، نقلها، خزنها و استرجاعها في وقت الحاجة إليها و تتعامل إدارة المعلومات كثيرا مع برمجيات الحاسوب، الصوتيات و المرئيات و تعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات و التقنيات و بالتالي يمكن القول أن إدارة المعلومات هي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات ، جمعها خزنها و استرجاعها. أما إدارة المعرفة فهي تعتبر حقلًا أكثر تقدما يقوم بتحليل المعلومات كما يهتم بتحليل مختلف الأصول المعرفية و كذا إدارة العمليات المتعلقة بها، هذه

¹ Bouthillier, F. and Shearer K, « *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective*», Information Research, 8(1), paper no. 141, 2002.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- العمليات التي من شأنها الحفاظ على المعرفة و استخدامها و تطويرها و المشاركة فيها و تتضمن هذه الأصول المعرفية كلا من السوق، المنتجات، التقنيات و الأساليب. و تستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة كما تستند إلى منهج علمي من خلال حفظها في قواعد المعرفة و إلى جانب كل هذا تستعمل إدارة المعرفة الذكاء الإنساني و الاصطناعي لتوليد المعرفة.
- إدارة المعرفة لا يمكن حصرها في تخصص أكاديمي أو فرع من فروع العلم إنما هي مساع متنوعة و ميادين دراسة متكاملة و إدارة لمجموعة عمليات من شأنها التعامل مع المعرفة بدءا من جمعها و وصولا إلى الاستفادة منها بهدف زيادة الربحية و الإرتقاء بالتنوع و التطوير المستمر للمنتجات فالمعرفة ليست إذا مفهوما فلسفيا بل هي أصل من أصول المؤسسة تظهر نتائجه بشكل ملموس.
 - إن الهدف الأساسي الذي تسعى وراءه إدارة المعرفة ليس فقط امتلاك المعرفة و إنما تواجه هذه الأخيرة مشاكل الجمع، التوزيع، الإستيعاب و التعاون مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة ضمن ثقافة تنظيمية معينة.
 - إدارة المعرفة ليست المعرفة الإدارية ، إذ تشير المعرفة الإدارية إلى تلك المعرفة المتخصصة و المتراكمة التي أفرزتها مختلف المدارس الفكرية الإدارية و ذلك بدءا بالمدسة الكلاسيكية، بالمدسة السلوكية و العلاقات الإنسانية ووصولا إلى المدارس الحديثة حيث تم وضع هذه المعرفة في شكل مبادئ، فرضيات و نماذج و نظريات مضافا إليها حصيلة التجارب و الأبحاث و المهارات العملية و التي تم التأكد من فعاليتها و لا تقف المعرفة الإدارية عند هذا الحد بل تتعداه لتصل إلى وظائف العملية الإدارية ممثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة و التوجيه، المتابعة و التقييم، كما يمكن أن تشمل المعرفة الإدارية أيضا معرفة المؤسسات، السياسات، القيادة و اتخاذ القرارات.¹
 - إدارة المعرفة ليست الإدارة بالمعرفة حيث تشير هذه الأخيرة إلى الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة بالنظريات و المبادئ الإدارية الحديثة هذا إلى جانب الإعتماد على تقنيات حديثة و متطورة و إدراجها في العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم ، عملية اتخاذ القرار و هو ما يتطلب وجود أفراد مؤهلين علميا و عمليا قادرين على التعامل مع المعرفة و التقنية بليونة كبيرة.
- إذن إدارة المعرفة هي مجموعة نشاطات موجهة لخلق المعرفة عن طريق التعليم و التعلم و إعادة التعليم لضمان إنجاح التغيير و التجديد المستمر المطلوب، هذا التغيير الذي يتم بطريقة مخططة و مدروسة تشمل جميع المستويات التنظيمية كما لا بد أن يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الميزة التنافسية و إضافة قيمة تنافسية للمؤسسة.

¹ الكبيسي عامر، "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث ، 2005، ص 46.

المطلب الخامس: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام و الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها من خلال تحسين و الإرتقاء بالأداء المنظمي و من ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة في وقتنا الحالي أصبحت أكثر من ضرورة و ذلك نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و الاستخدام المكثف لنتائج و إفرزات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد و تطوير نشاطاته و نموه. و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط كما يلي:¹

- تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة؛
- إن إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة و استخدامها من قبل الأفراد المحتاجين إليها؛
- تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف و زيادة الموجودات المعرفية مع زيادة جودة المنتوجات؛
- تعد إدارة المعرفة حافزا للمؤسسات يدفع بهذه الأخيرة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية و توجيه الجهود لخلق معارف جديدة و الكشف عن علاقات غير معروفة و غامضة؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على تحسين أدائها و ذلك اعتمادا على المعرفة و الخبرة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق و خزن المتوافر منها و تطويرها و كذا المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
- تمكن المؤسسات من تجديد ذاتها باستمرار و مواجهة التطورات و المتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحالي؛
- توفر إدارة المعرفة إطار عمل مثالي لتعزيز المعرفة التنظيمية و دعم الجهود للاستفادة من جميع موجودات المؤسسة الملموسة منها و الغير ملموسة؛
- تساهم في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات التي قد تتجسد في طرق عمل جديدة أو تقنيات متطورة أو سلع أو خدمات جديدة و ذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام هذه الأخيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60

- تساهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها الأمر الذي يتحقق من خلال التركيز على المحتوى. و تكتسب إدارة المعرفة أهميتها المذكورة سابقا من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها و لعل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة يتمحور حول توفير المعرفة التي تحتاجها المؤسسة بطريقة مستمرة و في الوقت اللازم و تحويل هذه الأخيرة إلى سلوك عملي وتطبيقي من شأنه تحقيق الكفاءة و الفعالية كل ذلك يتم من خلال تخطيط جهود المعرفة و توجيهها و تنظيمها بالطريقة التي تخدم رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها و لا بد على إدارة المعرفة أن تركز على المعرفة السليمة و الكافية التي تعتبر بمثابة جوهر الإبداع و التميز كما لا بد أن تعمل هذه الأخيرة على توفير الإمكانيات و القدرات الواسعة في تقنيات المعلومات لتنعكس كل هذه العناصر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة و ترفع من إمكانياتهم و قدراتهم كما تؤثر على نماذج الأعمال و التقنية القائمة أساسا على تحقيق التوافق و الانسجام بين كل من الممارسات الحالية و التوجهات المستقبلية و كذا المتابعة المستمرة لبناء القدرات المعرفية و السعي المستمر لتطوير هذه القدرات و تنميتها و إدامتها. و من أبرز أهداف إدارة المعرفة نجد:¹

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية؛
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المؤسسة الاقتصادية حيث أنها موجهة أساسا إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرية.

- و يشير كل من هولس أبال و سينج (Hols apple and Singh) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى ما يلي:²
- توليد المعرفة اللازمة و الكافية و كذا القيام بمختلف العمليات و الأنشطة المعرفية و تطبيق عمليات التعلم (Learning) و عمليات نشر المعرفة لجمع الأطراف ذوو العلاقة؛
 - العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر؛
 - تحديد طبيعة و نوع رأس المال الفكري الذي تحتاج إليه المؤسسة و كذلك تحديد كيفية استخدامه و تطويره و إدامته؛
 - السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات و العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
 - التحكم و السيطرة على مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² Hols apple, C and M.singh, « *the knowledge management value chain model : activities for competitiveness* », Expert systems with application ,vol 20, 2001, p 82

- حفظ وتخزين المعرفة بالشكل و الطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الإعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات؛
 - تحقيق القدرة على رفع القدرة التنافسية في أسواق الأعمال اعتمادا على رأس المال الفكري؛
 - العمل على تغيير سلوك الأفراد نحو الأفضل و الأحسن؛
 - العمل على اعتبار إدارة المعرفة كدليل عمل جديد و أسلوب عمل متطور من شأنه تغيير النظرة الضيقة إلى المعرفة و إعطائها أهمية أكبر؛
 - تسهيل عملية تقاسم المعرفة و التشارك فيها؛
 - تساعد على بناء ما يسمون بمختصصي المعرفة و هم ذلكم الأفراد الذين لديهم خبرات و مهارات و معلومات واسعة حول موضوع معين أو تخصص محدد؛
- و إضافة إلى الأهداف المذكورة آنفا تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:
- خلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها؛
 - بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز و التنافس من خلال الذكاء البشري؛
 - التأكد من فعالية التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية و ذلك من خلال استخدام الاختراعات و المعرفة و كذا المتاجرة بالابتكارات؛
 - تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الإقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعالها هذا في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية؛
 - تعمل إدارة المعرفة أيضا على جمع الأفكار و المقترحات الذكية من ميدان العمل و في المقابل فإنها تنشر أفضل الممارسات و الأنشطة التي يتم العمل بها في داخل المؤسسة؛
 - تعمل أيضا على تعزيز الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف مع التعقيد البيئي و كذا الذكاء و التعلم و من الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية و خلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معا و تبادل الأفكار فيما بينهم و كذا الإستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم و تعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك؛

- تحسين الإنتاجية حيث أن توفر المعارف لدى الأفراد و سهولة الوصول إليها من خلال وسائل الإتصال التي يجب أن تكون متوفرة داخل المؤسسة تساهم و بشكل كبير في زيادة و تحسين الإنتاجية و ذلك من خلال الإستفادة من هذه المعارف و تسخيرها لإضافة قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، كل هذه العناصر من شأنها تحسين الإنتاجية؛
- تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة و يتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواء كانت تلك المعارف ضمنية يمتلكها الأفراد في عقولهم و أدمغتهم أو معارف صريحة متوفرة في مختلف التعليمات، الأنظمة، قواعد البيانات و غيرها من الأدوات و الأساليب التكنولوجية المتطورة بحيث يمد كل قسم ما لديه من معارف للأقسام الأخرى التي تحتاجها و بذلك يتحقق التنسيق و التكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العملائية و إدارة الموارد البشرية و كذا إدارة الزبائن و تقييم الإنتاج.

إلى جانب ما سبق نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس فكرة مؤسسة المعرفة بحيث تقوم هذه الأخيرة عن طريق عملياتها المختلفة بتنفيذ خطة محكمة تجعل بالإمكان أن يساهم كل قسم من أقسام المؤسسة بإنتاج و توليد المعرفة حسب مساهمته في مجال تخصصه لتوضع جميعها في قالب واحد يطبق على جميع المستويات التنظيمية و في جميع الأقسام ليعود بالنفع العام على المؤسسة و على أنشطتها و أعمالها المختلفة.¹

المبحث الثالث: إدارة المعرفة الصريحة و الضمنية: العمليات، الأنشطة و المتطلبات

بعد التعرف على إدارة المعرفة من جانبها المفاهيمي فإنه لا بد من وضعها في إطارها العملي والتطبيقي ذلك الجانب الذي يهتم بعمليات و أنشطة هذه الأخيرة و متطلباتها و كذا ما من شأنها تحقيقه على صعيد النتائج بمختلف المستويات و الأصعدة و بالخصوص ما يتعلق منها بخلق القيمة للمؤسسة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة و أنشطتها

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يختلف المختصون في تحديد عمليات إدارة المعرفة فالبعض يحددها في أربعة عمليات في حين يذهب البعض إلى أكثر من ذلك و بهدف تحديد هذه العمليات سنعكف فيما يلي إلى عرض مجموعة من التصنيفات و ذلك استنادا لمجموعة من الباحثين:

- يحدد توربان (Turban) عمليات إدارة المعرفة بستة مراحل بدءا بإنشاء المعرفة، الإستحواذ عليها ويتم ذلك من خلال تحديدها كمعرفة ذات قيمة و يتم ذلك بطريقة ملائمة، حفظ المعرفة بطريقة فعالة، الإدارة العملية لها من خلال تقييمها و مراجعتها و التأكد من دقتها، و أخيرا عملية نشر المعرفة و التي تتجسد من خلال إتاحة هذه الأخيرة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة إليها و في وقت الحاجة إليها.¹

- و يرى ألافي (Alavi) أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة يمكن إجمالها في خمسة عمليات تعمل في مجملها في إطار عمل تحيط به مجموعة من العناصر الإجتماعية، الثقافية، التنظيمية و التكنولوجية و تشمل هذه العمليات: التزويد (acquisition)، التنظيم (organisation)، الخزن و الإسترجاع (storage and retrieval)، التوزيع (distribution)، التخلص أو التعشيب (disposal) و من خلال التفاعل التام بين هذه العمليات تتم إدارة المعرفة.²

- ويشير مارتينز (Mertins) في نفس الصدد أن إدارة المعرفة تشمل العمليات التالية:³ تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها و تطبيقها بحيث تشير العملية الأولى و هي عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة إضافة إلى تحديد مصادرها و طرق الحصول عليها، أما العملية الثانية فتهم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من المعرفة أي ما هي الأهداف التي ستحققها المؤسسة في حال حصولها على المعرفة، تلي هذه العملية عملية توليد المعرفة و المقصود بها خلق المعرفة الجديدة ليتم بعد ذلك تخزينها و الحفاظ عليها في قواعد المعرفة أو أوعية المعرفة بمختلف أنواعها. و في المحطة ما قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على الأفراد المعنيين ليتم بعد ذلك تطبيقها و تجدر الإشارة إلى أن جميع العمليات السابقة لا بد أن تخضع للمتابعة حتى يتم التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة.

- أما دايفيد سكايرم (D.Skyrme) فقد قام بتحديد عمليات إدارة المعرفة بشيء من التفصيل و ذلك من خلال وضعها في عشرة عمليات و هي: أولا إنشاء المعرفة و التي بدورها تشمل مجموعة

¹ Efraim Turban et al, op.cit , pp 394-396.

² Maryam Alavi and D.E Leidner, « *Knowledge management systems: issues, challenges and benefits* », in Stuart Barnes (EN), Thomas Learning, Australia, 1997, p25.

³ Mertins K and Heisig P and Vorbeck J, « *Knowledge Management: best practice in Europe* », Spring Verlage, Germany, 2001, p 28.

من العمليات الفرعية كالمحاكاة، الحوار المهيكل وأساليب الإبداع، ثانياً تحديد المعرفة و تشمل عمليات التدقيق المعرفي، تحليل المحتوى، تنقيب النصوص و تحليل المفاهيم إضافة إلى تحديد الخبرة، ثالثاً الجمع و تحتوي هذه العملية على طلب المعرفة، الاستقصاء والاسترجاع، رابعاً التنظيم و تضم هذه العملية كل من إدارة أدلة المعرفة و خرطنة المعرفة، خامساً تقاسم المعرفة و تضم هذه العملية في طياتها كل من تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة، الممارسات الأفضل، جماعات الممارسة المشتركة، تشكيل الفرق المتعددة الوظائف و تصميم فضاء العمل. أما سادساً فنجد عملية التعلم و تشمل هذه العملية كل من مراجعات ما بعد العمل، سرد القصص إلى جانب القيام بيومييات القرار و شبكات التعلم، سابعا التطبيق و ذلك من خلال إدارة التشغيل و أنظمة دعم القرار ، ثامناً الاستغلال و إدارة الأصول الفكرية، أما العملية التاسعة فتتمثل في حماية و إدارة حقوق الملكية الفكرية، و أخيراً نجد عملية التقييم و التي يندرج تحتها كل من تقييم إدارة المعرفة ، معايرتها و محاسبة رأس المال الفكري.¹

- أما كورتادا و وودس (Cortada and Woods) فقد صنفا عمليات إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية:²

✓ المحور الوظيفي الأول: و هو محور البنى التحتية و التوظيف بحيث يتعلق هذا المحور بدعم أهداف إدارة المعرفة و كذا العمليات الفردية و المؤسسية و كذلك السعي لإيجاد الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فعالية إلى جانب توفير القدرات و المهارات اللازمة لدى الأفراد و الطواقم الخبيرة المتخصصة مضاف إليها التسهيلات و الوسائل التكنولوجية.

✓ المحور الوظيفي الثاني: و هو محور الوظائف العملائية و هو ذلك الجانب الوظيفي المتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات و ضبط هذه المعرفة و كذا التحكم فيها و تنظيمها و توزيعها و معالجتها و غيرها من العمليات.

✓ المحور الوظيفي الثالث: و هو محور التحكم و الرقابة، يهتم هذا المحور بالسيطرة و الرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة و دعم هذه الجهود و توجيهها بالشكل الذي يكفل تأثير إدارة المعرفة على الأداء و يمكن تحديد عمليات هذا المحور من خلال رؤية المؤسسة و أهدافها.

✓ المحور الوظيفي الرابع: و هو محور فهم و إدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة و يشمل هذا المحور العمليات التي من شأنها إبراز مستوى الرفع المعرفي (Knowledge leverage) و الذي

¹ Richard C.Husemal and J.P.Goodman, « *Learning with knowledge* », Sage Publication, p 113.

² Cortada J and Woods J, « *the Knowledge management* », year book 1999-2000, Butter Werth, Heinemann, 1999, p 71.

- يمكن تحقيقه من خلال تبني و تطبيق مدخل إدارة المعرفة و تظهر نتائج و آثار الرفع المعرفي في ما تطرحه المؤسسة إلى السوق سواء من منتجات، تكنولوجيا، نظم ، إجراءات و غيرها.
- و يرى كل من لي و كيم (Lee and Kim) أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة و تتحرك بفعل الأحداث و المشكلات التي تواجهها المؤسسة فطلب المعرفة و الإمساك بها و تخزينها و المشاركة بها و استخدامها كل هذه العمليات التي يقوم بها الأفراد المعنيون داخل المؤسسة و قد يلجأ في بعض الأحيان إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية و آرائهم و مقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها.¹
- و انطلاقاً مما سبق فإنه يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في سبعة عمليات كما يلي:
- ✓ تشخيص المعرفة و تحديدها: و تشمل هذه العملية تحديد كل من المعرفة المطلوبة و كذا مصادرها و مكان تواجدها.
 - ✓ توليد المعرفة: و تشمل مجموعة من العمليات الفرعية التي من شأنها خلق المعرفة بالتنوع التي تحتاجها المؤسسة و التي تفي باحتياجاتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
 - ✓ تخزين المعرفة و تنظيمها: و تشمل هذه العملية وضع المعرفة المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية أو ضمن ما يسمى بمستودعات المعرفة و التي تكون بمثابة قاعدة معرفية من شأنها تسهيل الوصول إلى هذه الأخيرة و استخدامها بكل سهولة و ذلك اعتماداً على الوسائل و الأدوات التكنولوجية المختلفة و خصوصاً تكنولوجيات المعلومات و الإتصال (TIC).
 - ✓ توزيع المعرفة: تهتم هذه العملية بإتاحة المعرفة المطلوبة للأفراد المعنيين و ذلك من خلال مجموعة من الطرق و الوسائل المختلفة التي من شأنها تمكين الأفراد من تطبيق المعرفة المولدة.
 - ✓ تطبيق المعرفة: و تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ و الاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل.
 - ✓ التقييم: و تشمل هذه العمليات كل الإجراءات و الأنشطة التي من شأنها متابعة و تقييم مختلف العمليات السابقة و ذلك من أجل ضمان السير الحسن لتلك الأخيرة بما يكفل أهداف إدارة المعرفة.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن عمليات إدارة المعرفة قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك استناداً إلى أهداف هذه الأخيرة و إمكاناتها و كذا مجال نشاطها إلا أن المغزى الحقيقي لإدارة المعرفة يبقى هو تخطيط و تنظيم و توجيه الجهود و النشاطات الخاصة بتوليد المعرفة و لا بد من التركيز على أن المؤسسة لا

¹ جمال يوسف بدير، "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات"، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2010، ص 55.

تريد أي معرفة كانت بل هي تبحث عن تلك المعرفة التي تمكنها من الحصول على استدامة الميزة التنافسية الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال العمليات المختلفة لإدارة المعرفة و حتى يتم إعداد و تحديد هذه العمليات بدقة تجد المؤسسة نفسها مضطرة للإجابة على مجموعة من الأسئلة:

✓ ما هي نوعية المعرفة التي تحتاجها المؤسسة؟ و ما هي استخداماتها؟ و على أي شكل تكون؟ كيف يمكن الوصول إليها؟ و الهدف من هذا التساؤل هو ضرورة تحديد نوعية المعرفة التي تحتاجها المؤسسة تحديدا دقيقا إلى جانب تحديد مصادرها.

✓ ما هي فرص استخدام المعرفة؟ و ما هي القيمة التي سوف تضيفها للمؤسسة؟ ما هو تأثير استخدامها؟ و ما هو المتوقع منها بعد استخدامها؟ ما هي المعوقات التي تواجهها؟ و الهدف من هذا التساؤل هو تحليل كيفية عمل هذه المعرفة على إضافة قيمة للمؤسسة.

✓ كيف يتم تخطيط النشاطات لاستخدام المعرفة؟ كيف تعزز هذه النشاطات؟ و كيف يتم التحكم و مراقبة النشاطات؟ و الهدف من هذا هو تحديد النشاطات الضرورية للاستخدام الأفضل للمعرفة ذلك الاستخدام الذي من شأنه خلق القيمة للمؤسسة.

✓ هل أضافت المعرفة قيمة إضافية للمؤسسة؟ كيف تتم صيانة المعرفة لضمان إستمراريتها؟ و هل استخدام المعرفة يخلق فرصا جديدة؟ و الهدف من هذا السؤال هو مراجعة استخدام المعرفة و التأكد من إضافتها قيمة للمؤسسة و المقصود بالمراجعة هو المتابعة أثناء تنفيذ مختلف العمليات و العمل على أن تتم كل عملية كما خطط لها و على أحسن ما يرام.

المطلب الثاني: طرق إدارة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

إن مخزون المعرفة في المؤسسة هو رأسمال غير ملموس و يبقى محتواه غير قابل للقياس ما يجعل هذا الأخير غير ظاهر و مدمج ضمن مكونتين أساسيتين داخل المؤسسة و هما رأس المال البشري و رأس المال المعلوماتي حيث أن المعرفة متواجدة أساسا في عقول الأفراد قبل أن يتم استخدامها عمليا فهي إذن ضمنية و من الصعب البوح بها و بالتالي فإن رأس المال المعرفي المحتوى في رأس المال البشري قد يكون في نفس الوقت جماعي و فردي و يعيش في شبكات المعرفة داخل المؤسسة مجسدة في عمال المعرفة (knowledge workers) الذين ينتجون و يستخدمون باستمرار معرفة ثمينة و عملية.

أما فيما يخص رأس المال المعلوماتي فإنه من المعلوم أن كل مؤسسة تمتلك في رصيدها كم هائل من المعلومات جمعتها طوال سنوات عملها و ممارستها في المجال و غالبا ما تكون هذه المعلومات مخزنة ضمن أنظمة معلومات متطورة و التي يستخدمها العمال في مختلف النشاطات التي يقومون بها بحيث يحصلون على

المعلومات ، يربطونها باستمرار بالواقع العملي ليتم تحويلها إلى معرفة تفيدهم في أداء مهامهم. و لكنه و للأسف فإن إيجاد المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب و للشخص المناسب أصبحت مهمة صعبة نظرا لكم الهائل من المعلومات الموجودة في الأنظمة بحيث أن المعارف التي يحتاجها هؤلاء الأفراد قد تكون مدفونة في ذلك الحجم الكبير من المعلومات و التي لا يمكن استغلالها بالشكل الموجودة عليه.

يتضح مما سبق أن إدارة مخزون المعرفة في المؤسسة أصبح يعتبر إشكالية ذلك كونه يتشكل من شقين و هما رأس المال البشري و رأس المال المعلوماتي إضافة إلى كونه مخبي و ضمني . و من أجل معالجة هذه الإشكالية نجد طريقتين:¹

- الطريقة الأولى ممثلة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
 - الطريقة الثانية ممثلة في إبقاء المعرفة على حالتها الضمنية و إدارتها عن طريق تسيير شبكات المعرفة التي تحتوي على هذه المعرفة الضمنية.
- وسيتيم فيما يلي تحليل كيفية وضع هاتين الطريقتين حيز التنفيذ:

الفرع الأول: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

حسب الجانب الذي ينصب عليه الاهتمام من المعرفة سواء كانت تلك المعرفة الموجودة في شبكات المعرفة المجسدة في عقول عمال المعرفة أو تلك المعرفة المدفونة في الكم الهائل من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة فإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يعتمد على مقاربتين مختلفتين هما: تصريح المعرفة الضمنية (Explicitation) و استخراج المعرفة (Extract).

- تصريح المعرفة الضمنية: و تشمل هذه المقاربة الطرق التالية:
- ✓ تدوين المعرفة: أول طريقة من المقاربة الأولى تتمثل فيما يسمى بتدوين المعرفة حيث أن بعض المعارف الضمنية يمكن جعلها صريحة بكل سهولة من خلال كتابتها و تدوينها بطريقة مهيكلة كمثلا في حالة وضع نظام للجودة أو كتابة المنشورات و غيرها.
- ✓ هندسة المعرفة: إن هندسة المعرفة هي طريقة أكثر تطورا من تدوين المعرفة و قد ولدت هذه الطريقة ما يسمى بالأنظمة الخبيرة بحيث كان الهدف من وراء هذه الأنظمة هو توليد تحاليل خبراء في مجالات معرفة معينة و اتضح جليا أنه في حالة وجود تكنولوجيا متطورة قادرة على إنجاز هذه الأنظمة فإن الصعوبة تكون في القدرة على تحويل المعارف التي يمتلكها الخبراء في برنامج الإعلام

¹ Imad Boughzala, Jean-Louis Ermine, « *management des connaissances en entreprise* », édition Lavoisier, Paris, 2007, p 24.

الآلي. و في هذا السياق فقد وضعت هندسة المعرفة مجموعة من الطرق للإستحواذ على هذه المعارف و من بين هذه الطرق نجد المقابلات الشفوية و هيكلتها.¹
 إذن هذه الطرق يمكن استخدامها من أجل تحويل جزء مما تمتلكه المؤسسة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة معتمدة في ذلك على المقابلات بين عمال المعرفة و تبادل المعارف فيما بينهم.

- استخراج المعرفة: و تضم هذه المقاربة الطرق التالية:

✓ استخراج المعرفة انطلاقا من البيانات: كل مؤسسة تمتلك كمية كبيرة من البيانات ناتجة عن خبرتها الطويلة في مجال نشاطها و تكون هذه البيانات من جميع الأنواع: بيانات تقنية، بيانات تسيير، بيانات تسويقية و غيرها، و يزيد حجم هذه البيانات و يتضاعف باستمرار و بالإضافة إلى هذه البيانات نجد ما يسمى بالبيانات غير المهيكلة أو بيانات نصف مهيكلة و هي تلك البيانات المكتوبة أو المسموعة أو المرئية. هذا المخزون من البيانات هو دون شك ثروة للمؤسسة تظهر أهميته عند استخدامه في مختلف العمليات الإنتاجية و عادة ما تشكل البيانات المستخدمة أقل من 10 % من مجموع البيانات التي تمتلكها المؤسسة الأمر الذي يبين صعوبة إعادة استغلال المعلومات التي تمت هيكلتها لتحقيق أهداف مختلفة عن التثمين و إعادة الاستعمال.

✓ استخراج المعرفة انطلاقا من النصوص: إن استخراج المعرفة انطلاقا من النصوص هي عبارة عن استخراج مجموعة من المعلومات الهامة من عناصر مدفونة أو مخبئة ضمن النصوص المعرفية و هو ما تجسده محركات البحث (les moteurs de recherche) التي تتعامل الآن مع حجم كبير من النصوص و من مختلف الأنواع مع الأخذ بعين الإعتبار الواب و الذي أصبح يعتبر أحد مصادر المعرفة.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة الضمنية

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قد يكون مستبعدا في بعض المؤسسات و ذلك لعدة أسباب منها: صعوبة و ثقل وضع هذه العمليات حيز التنفيذ، تكلفتها العالية، مشاكل الخصوصية، صعوبات متعلقة بالأشخاص، أو صعوبات متعلقة بشبكات المعرفة و غيرها من الأسباب. و بما أن المعرفة هي نتيجة لعمل غير متناهي ضمن أنشطة جماعية يتحول الإشكال من جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة إلى خلق المعرفة و تقاسمها عن طريق إدارة العمل الجماعي لمجموعة من الأفراد بالتالي لا تتم إدارة المعرفة نفسها و إنما تتم إدارة

¹ Dieng R, Corby O, Gioboin A, Golebowska J, Matta N, Rubiere M, « *Methodes et outils pour la gestion des connaissances* », Dunod, Paris, 2000, p 97.

المجموعة التي تولدها و يمكن أن تبقى هذه المعرفة ضمنية داخل هذه المجموعة و لكن تكون هناك إمكانية تقاسمها و وضعها حيز التنفيذ و نتكلم في هذه الحالة عن الإدارة الجماعية للمعرفة.¹

إن مفهوم المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة ليسا مفهومين متعارضين بل متكاملان كما أنه يستحب أن تترك مجموعات المعرفة و التي تدير المعرفة آثار صريحة حول مختلف الأعمال المعرفية التي تقوم بها و تكون هذه الآثار في شكل نصوص معرفية أو بيانات مخزنة ضمن أنظمة المعلومات و من ناحية أخرى فإن كل حقل معرفي صريح لابد أن يتم تطبيقه بواسطة مجموعة معينة من أفراد المعرفة و ذلك بهدف تطويره و استغلاله بأحسن طريقة. إن الإدارة الجماعية للمعرفة تضم أربعة نقاط أساسية:²

- تحديد مجموعات المعرفة؛
- توفير ميكانيزمات التبادل و التي من شأنها تسهيل تقاسم المعرفة داخل مجموعات المعرفة؛
- العمل بمبادئ القيادة و الإدارة بالمشاركة؛
- توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة للإدارة الجماعية للمعرفة.

و في أغلب الأحيان فإن المؤسسة تحتوي على مجموعات عمل كمثلا مجموعات المهن، مجموعات المشاريع و غيرها إلا أن الإدارة الجماعية للمعرفة تركز على تحليل و وضع هذه المجموعات ضمن خارطة إستراتيجية من أجل بلوغ المستوى الأمثل من الكفاءة في مجال تقاسم و خلق المعرفة و هو ما يسمى بخريطة المجموعات و تحديد الهدف و الغاية لكل منها و كذا نوعها و طبيعة الحاجة إليها أو المشكل الذي تسعى لمعالجته.

المطلب الثالث: خارطة المعرفة

إن المقصود بخريطة المعرفة (Knowledge mapping) هو تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، و بالتالي فهي تركز أساسا على نوع المعرفة التي نريد مشاركتها و مع من و أين يمكن أن نجدها و يتم ذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط و من ثم ترجمة إستراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفية تتواجد فيها قيمة الأعمال. و في هذا السياق يرى البعض في رسم صورة أعمال المؤسسة و خريطتها مدخلا إستراتيجيا لابد من توظيفه لجعل الإستراتيجية منظورة كمخطط مستقبلي للمؤسسة و قد شجع على ذلك الإتجاه المتنامي نحو التنظيم الشبكي و الذي جعل علاقات أفراد المعرفة متشعبة و متغيرة باستمرار و بحاجة إلى أدوات جديدة في إدارة هذه

¹ Soulier E, Zacklad M, Ermine J-L , « *la gestion coopérative des connaissances* », EGC 2002, extraction et gestion des connaissances, Actes de la session industrielle, pp 59-70, 2002.

² Soulier E, Zacklad M, Ermine J-L ,op.cit, pp 70-72.

العلاقات و أطرافها المنتشرين داخل أنحاء المؤسسة بطريقة لا يمكن فهمها اعتمادا على الأدوات و الروتينيات السابقة، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى أدوات جديدة كلياً.

و يرى كل من هوسيل و بيل (Housel and bell)¹ أن خرطنة المعرفة توضح الفجوات في الأداء و التخطيط لمستقبل المنتجات و الخدمات و تهدف هذه الأخيرة إلى ملء الفراغ بين الفجوات الحالية و المستقبلية من خلال التعرف على محفظة المعرفة داخل المؤسسة و لتحقيق ذلك لابد من المرور بمجموعة من الخطوات بدءاً بتعريف و تخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة و كذا أنواع المعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف في المدين القصير و الطويل إلى جانب مقارنة موجودات المعرفة الحالية و تبيان الجانب المستغل منها وصولاً إلى الإستعانة بأدوات و نظم إدارة المعرفة للتقليل من تلك الفجوات.

تعتبر خارطة المعرفة خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المؤسسة و من أجل جعل هذه الأخيرة فعالة لابد من إدارتها بطريقة كفأة لتضمن التحديد الجيد لمكامن المعرفة و السرعة في الوصول إليها عبر مسارات واضحة و كذا التوصيف المناسب للخبرات المتاحة في المؤسسة و تلك المطلوبة في كل مشروع جديد و في هذا السياق يرى فايل (Vail)² أن خارطة المعرفة تعد أداة القوة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة داخل المؤسسة إذ بموجبها يتم تقليص الفجوة بين كل من الأعمال و تكنولوجيات المعلومات و العاملين.

و انطلاقاً مما سبق فإنه يمكن اعتبار خرطنة المعرفة على أنها وضع مجموعة من الخرائط و التصاميم التي توضح أماكن تواجد المعرفة و كيفية الوصول و الحصول عليها داخل المؤسسة حيث تساعد هذه الوسيلة في تسهيل وصول العمال إلى المعرفة التي يحتاجونها و بالسرعة اللازمة فهي بذلك تعتبر أداة مساندة لإدارة المعرفة و لها عدة فوائد أجمالها قراري (Grey)³ فيما يلي:

- توفر الوقت و الجهد في الحصول على المعرفة اللازمة مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام؛
- تقدم فرصة جيدة للأفراد الراغبين في التعلم و الحصول على المعارف؛
- لها أثر إيجابي على الرضاء الوظيفي داخل المؤسسة ما ينعكس إيجاباً على سلوكيات الأفراد و ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها؛

¹ Thomas House land A.H Bell, « *Measuring and managing Knowledge* », Mc Graw Hill/Irwin, Boston, 2001, p 17.

² Vail Edmonds F, « *Knowledge mapping getting started with KM* », information system management, vol 16, n 24, 1999, p22.

³ Grey DENHAM, « *Knowledge Management and information* », Addison-wesley, 1999, p 33.

- تسهل أداء مختلف العمليات و المهام و الأنشطة من خلال الوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة و سلاسة؛
- من شأنها تخفيف العبء الملقى على عاتق الخبراء و المختصين داخل المؤسسة من خلال مساعدتهم في الوصول إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب؛
- تحسين عملية اتخاذ القرار و علاج المشكلات و مواجهة التهديدات من خلال الوصول إلى المعرفة و استغلالها في الوقت المناسب؛

هذه الفوائد المذكورة لا يمكن تحقيقها إلا بالإعتماد على مبادئ تنظيمية و تقنية خاصة تقوم على فهم طبيعة انتقال المعرفة بين الأفراد، و عدم وضع حواجز على مصادر المعرفة الأمر الذي يعرقل الوصول إليها و بمعنى آخر لا بد أن تكون المعرفة متوفرة للجميع و يتم ذلك من خلال توزيع المعرفة في جوانب متعددة من العمليات و الإجراءات دون إهمال الجوانب الثقافية و التنظيمية و كذلك الجوانب القانونية و الأخلاقية في التنظيم. و تجدر الإشارة هنا إلى أن خريطة المعرفة تمر بمجموعة من الخطوات سنوردها فيما يلي:¹

- أولاً: تحديد رؤية جماعية في المؤسسة حول خريطة المعرفة.
- ثانياً: إيجاد الحوافز الملائمة من أجل نجاح الخريطة ليس فقط في مرحلة تحديد المعرفة و مكانها داخل المؤسسة أو رسم مساراتها و إنما يمتد الأمر إلى مرحلة تقاسم هذه المعرفة بين من يمتلكها و من هو في حاجة إليها و تتطلب هذه النقطة وجود ما يسمى بثقافة التقاسم و التشارك .
- ثالثاً: التحديد الدقيق للمعرفة و الخبرات و الممارسات الأفضل المتاحة في المؤسسة.
- رابعاً: التحديد الدقيق لمواقع تواجد المعرفة و عمال المعرفة الذين يحملونها و ذلك بالنسبة لكل مجال عمل من مجالات أعمال المؤسسة.
- خامساً: تحديد الأطراف التي تمتلك و تستخدم هذه المعرفة و كذا تحديد المسارات التي تربط هذه الأطراف ببعضها البعض و ذلك من أجل اللجوء إليها و طلب الإستشارة منها في حال الحاجة إلى هذه المعرفة.
- سادساً: تحديد فجوات المعرفة و المتمثلة في الضعف أو النقص المسجل في المعرفة الحالية و ذلك في محاولة لإيجاد بدائل قد تكون خارجية كالإستشارات التي تقدمها المكاتب الخاصة بذلك، أو قد تكون داخلية و التي يتم تطويرها من خلال الإعداد و التعلم و توجد عدة مشروعات و حلول يمكن

¹ Robert S.Kaplan and D.P.Norton, « *Having trouble with your strategy then map it* », HBR, vol (78), No 05, Sept-Oct 2000, PP 167-176.

للمؤسسة أن تلجأ إليها من أجل تدعيم قدرتها على إدارة المعرفة و تجاوز الفجوات الداخلية و الخارجية باستمرار و كلما تطلب الأمر ذلك.

و كخلاصة للقول يمكن اعتبار خرطنة المعرفة أداة مساندة تزيد من كفاءة و فعالية أداء العاملين في مختلف المستويات من خلال توفير الوقت في البحث عن مصادر و أماكن تواجد المعرفة التي يحتاجون إليها و كذا تسهيل الوصول إليها و إيجاد الميكانيزمات المناسبة لتقاسمها و المشاركة فيها.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة و عناصر نجاحها

يختلف الباحثون في مجال المعرفة حول متطلبات هذه الأخيرة إلا أن هذه المتطلبات تشمل في مجملها مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة و سنعرض فيما يلي مجموعة من الرؤى في هذا المجال:

- يرى ديوك (Duke)¹ أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي:
 - ✓ متطلب التكنولوجيا: و هو يعتمد أساسا على التطورات التكنولوجية و بالخصوص ما تتيحه محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري و التكنولوجي.
 - ✓ المتطلب التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: و يتعلق هذا المتطلب بكيفية الحصول على المعرفة و إدارتها و تخزينها و نشرها و خلقها و يتم ذلك من خلال تحديد الطرق و الوسائل و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة.
 - ✓ المتطلب الاجتماعي: و يخص هذا المتطلب جانب تقاسم المعرفة التي يمتلكها الأفراد و ذلك من خلال الدورات و المشاركة و التحاور لاكتساب الخبرات و المهارات و القدرات اللازمة لأداء الأعمال المعرفية المختلفة.
- و يرى فون كروج (Von Krogh)² أن متطلبات المعرفة يمكن حصرها فيما يلي:
 - ✓ تطبيق مفهوم إدارة المعرفة و دمجها في مختلف المجالات العملية للمؤسسة كدراسات السوق، التوجهات الإقتصادية، الإستراتيجية و غيرها من المجالات.

¹ Duke S, « E-mail: Essential in media relations, but no replacement for face-to-face communication », Public Relations Quarterly, 46(4),2001, pp 19-22.

² Geory Von Krogh, « Care in Knowledge creation »,CMR, VOL.40 , No 3, Spring 1998, p 138.

- ✓ تشجيع التشارك و التبادل المعرفي داخل المؤسسة و حث أعضاء الفرق داخل المؤسسة على تقاسم أحسن الخبرات و الممارسات و المهارات التي يمتلكونها.
- ✓ إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
- أما دايسبراس و شوفل (Despres and Chauvel)¹ فإنهما يركزان على أن المعرفة بحاجة إلى المتطلبات التالية:
- ✓ تكنولوجيا المعلومات: يعتبر الاهتمام بالتطورات التقنية و التكنولوجية و التدريب على استخدامها عاملا أساسيا و متطلبا ضروريا لإدارة المعرفة داخل المؤسسة و الذي من شأنه تسهيل جمع و تنظيم المعرفة و إيصالها للعمال الذين يحتاجون إليها.
- ✓ الأصول الفكرية و رأس المال الفكري بحيث لا بد من التركيز و البحث عن المعرفة من مختلف مصادرها و استخدامها في الأعمال التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة.
- ✓ تشارك الأفراد: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تشارك المعارف بين مختلف عمال المعرفة و يتم ذلك من خلال الدورات و الندوات الهادفة لاكتساب الخبرات و المهارات التي تمكن من بناء قدرات معرفية أوسع تقود المؤسسة إلى التميز عن منافسيها.
- و كخلاصة لما سبق فإنه يتضح جليا أن بناء نظام لإدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات و المتطلبات الأساسية و التي سيتم إجمالها فيما يلي:
- ✓ توفير البنية التحتية ممثلة أساسا في التقنية و خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام و الإتصال و محركات البحث و أنظمة المعلومات.
- ✓ الهيكل التنظيمي: إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات و وظائف المؤسسة و لعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات و تطور وسائل الإتصالات و قنواتها الأمر الذي استلزم التفكير في تصاميم تدعم استخدام التكنولوجيا و تسمح بانتقال المعارف و تبادلها بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة و يظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الإلتزام و الولاء التنظيمي و بشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء.
- ✓ الموارد البشرية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر موارد بشرية كفأة مبدعة و قادرة على توليد المعرفة و التشارك بها، و خصوصا مع تنامي الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعامل المعرفة إذن يتطلب من الأفراد داخل المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار

¹C Despres and D Chauvel, « Knowledge horizons », Butter Worth Heinemann, Boston, 2000, p250.

الأساليب المعيارية و هو ما يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً ، استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، و فهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير المستمر في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية ، و عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة و كذلك بينهم و بين قيادة المؤسسة أي بعبارة أخرى يتطلب الأمر بيئة اجتماعية تشجع الإبداع و الابتكار.

✓ ثقافة المؤسسة: إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أهم عناصر التمكين لإدارة المعرفة و هو ما يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض و التشارك بالأفكار و الخبرات و وجهات النظر و أن يصغوا لبعضهم البعض ، و إن غياب ثقافة مؤسسة مشجعة للإبداع و الابتكار يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام الثقة بين الأفراد و عدم التعاون و الإحتفاظ بالمعرفة و عدم الرغبة في تقاسمها مع الآخرين كل هذا يعرقل مشروع إدارة المعرفة و يقف عائقاً أمام نجاحه و ظهور نتائجه على مختلف المستويات.

✓ القيادة الإدارية: و بطبيعة الحال فإن كل العوامل السابقة لا يمكنها إيفاء الغرض الذي جاءت من أجله إلا في ظل وجود قيادة إدارية رشيدة إذ تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة و ذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة و كذا توجيه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة كما يسند للقيادة الإدارية دور ترسيخ القيم و المعتقدات و تعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة و لهذا السبب فقد أدت التطورات البيئية التي يعيشها محيط الأعمال في وقتنا الحالي إلى البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية، كما أن قدرة القيادة على توليد المعرفة و تبادلها بين كل من القيادة و أطراف المؤسسة و المتعاملين معها يتطلب تفاعلاً مباشراً و مستمراً و قد يكون غير رسمي ذلك التفاعل الذي من شأنه إحداث نقاشات و حوارات تقود إلى توليد المعرفة و تداولها بالشكل اللازم، فتوليد المعرفة كما هو معلوم ظاهرة جماعية و ليست فردية.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد أن توافر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة بل أن نجاح هذا الأخير يبقى مرهون بمجموعة من الشروط حددها دافنبورت في عشرة عوامل:¹

✓ التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها و ضمان الدعم المالي من القيادة العليا؛

✓ توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها؛

✓ وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة؛

¹ T.H. Davenport and L. Prusak, « *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*», Harvard Business School Press, Boston, 1998, p 17.

- ✓ تبني ثقافة 'الصدقة المعرفية' و التي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- ✓ تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- ✓ القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل المؤسسة؛
- ✓ إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال و للتعبير عن أنفسهم؛
- ✓ تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل و يخفف مختلف العمليات؛
- ✓ تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق و استخدام المعرفة المتوفرة؛
- ✓ دعم الإدارة العليا التام و الذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة و كذلك توفير الموارد اللازمة لذلك.

و إضافة إلى عوامل النجاح السالفة الذكر يضيف تيسي (Teece)¹ العوامل التالية:

- ✓ تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة بحيث لا بد من تحديد المعرفة المتوفرة حاليا و التأكد من استخدامها، و تحديد كيفية إعداد و تطوير معرفة جديدة.
- ✓ توفير كل من النظم و العمليات و كذا المهارات و الخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة و الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستخدمين وأصحاب المصالح و هو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا.
- ✓ اختيار مؤشرات إدارة المعرفة و قياس و تقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

¹ David J. Teece, « *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context* », *Long Range Planning*, 33:1, 2000, p 41

خلاصة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الإستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال و ذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتها و عملياتها تلك النتائج التي تظهر على مختلف الأصعدة و المستويات بدءا بالسياق التنظيمي و تعزيز الإنتاجية و وصولا إلى تحقيق ولاء الزبون و الأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في جميع المستويات، الأمر الذي دفع المهتمين بمجال إدارة المعرفة إلى معالجتها من منظور إستراتيجي و بناء نماذج مختلفة للتعامل معها و هو ما سيتم التطرق إليه في الفصول الموالية.

الفصل الثاني

نماذج إدارة المعرفة من

المنظور النظمي إلى المنظور

الإستراتيجي

تمهيد:

نظرا لأهمية مفهوم إدارة المعرفة و صعوبة التعامل معه كونه مفهوم معقد و شاسع فقد قدمت نماذج كثيرة لإدارة المعرفة تختلف هذه النماذج تبعا لطبيعة عمل المؤسسة و المدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج في الحسبان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في الإستراتيجية، الأفراد و التكنولوجيا و لعل أهم عنصر تبنى عليه هذه النماذج هو إستراتيجية إدارة المعرفة. هذه الإستراتيجية لا بد أن تبنى على أساس المشاركة بالمعرفة و توفير المزيد من أساليب الاتصال الفعالة، السهلة و السريعة كما لا بد أن تسعى إلى دعم سياسات المرونة و المشاركة بتبني الممارسات الإبداعية و تكامل التنظيم الرسمي و الغير رسمي في المؤسسة و على هذا الأساس فقد تطورت نظرة بناء نماذج إدارة المعرفة من اعتبارها كنظام مساند لأعمال المؤسسة إلى اعتبارها إستراتيجية وظيفية وصولا إلى تبنيها كإستراتيجية أعمال و في جميع الحالات فإن هذه النماذج تركز جميعها على بناء هياكل التعلم الفردي و النظمي و إرساء ثقافة المشاركة المعرفية.

المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظمي

يعتبر مجال ممارسات و استخدامات إدارة المعرفة و تطبيقاتها مجالا واسعا للغاية ذلك كونه يغطي مختلف أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم في مواقع العمل ، مرورا ببرامج التدريب المختلفة و وصولا إلى البحث و التطوير و لعل نقطة الإنطلاق الأساسية التي لا بد أن تشرع منها المؤسسة عند تبنيها لمدخل إدارة المعرفة هي تحديد فجوة المعرفة لديها و ذلك من خلال مقارنة ما هو موجود بما يتطلبه تحقيق الأهداف المسطرة من احتياجات معرفية.

و على هذا الأساس فقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة و ذلك في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة و كذا تحديد عملياتها و مراحلها المختلفة إضافة إلى إبراز ما يمكن أن توفره هذه الأخيرة من إيجابيات للفرد و للتنظيم في آن واحد بحيث قد تساهم إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك باعتبار أن الإستراتيجية بحد ذاتها هي نتاج لعمل معرفي أو قد تكون هي بذاتها أحد الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة إن لم تكن هي الإستراتيجية العامة و المقصود هنا هو تبني إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال. و في هذا السياق فإن إدارة المعرفة تعمل استنادا إلى حاجة المؤسسة و تنفيذ وفقا لمدخل معين من المدخل التي اختارتها المؤسسة و من أهم هذه المدخل نجد:¹

- مدخل نمط نقل المعرفة؛
- مدخل بناء موجودات المعرفة؛
- مدخل العملية المستندة إلى الذكاء؛
- مدخل إعادة الهندسة؛
- مدخل المنظمة المتعلمة؛
- مدخل الجودة الشاملة؛
- مدخل بؤرة الجدارة؛
- مدخل ثقافة المعرفة.

و إذا دققنا الملاحظة إلى هذه المدخل المختلفة فإنه يتضح جليا أن هناك إمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة داخل المؤسسة انطلاقا من حاجاتها و وفق رؤيتها و منظورها و استنادا إلى توجهاتها و أهدافها. و تكمن القيمة الكبيرة لنموذج عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج و التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة و تؤثر فيها وفق طبيعة المدخل الذي تم تبنيه و في إطار الإستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة.

¹ Wiig Karl, « *Knowledge Management: the central management focus for intelligent acting organization* », Schema press, USA, 1994, p 98

- و تجدر الإشارة إلى أن أي نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الأساسية و التي تؤهله ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها و لعل أبرز هذه الخصائص ما يلي:¹
- المرونة: لا بد أن يتميز نموذج إدارة المعرفة بدرجة كبيرة من المرونة تجعله قابلا للتكيف مع أي نوع من التغيير بسهولة و ذلك من خلال إدخال التعديلات الضرورية .
 - الشمول: لا بد أن يشمل النموذج جميع العمليات الأساسية التي تجعله قادرا على التعامل مع المعرفة كما لا بد أن يشمل جميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الإستمرارية.
 - أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة و ضمان الانسيابية في انتقالها و ديمومتها و استمراريتها.
 - أن يضمن الإتفاق و الإنسجام الكافيين مع مختلف أهداف المؤسسة و خططها الإستراتيجية و أنشطتها و إجراءات العمل المتبعة بداخلها الأمر الذي يحقق التوليفة المتكاملة بين هذه المتغيرات و نظام إدارة المعرفة.
 - أن يدعم النموذج بوفرة من العناصر البشرية المؤهلة و القادرة على تطبيقه و وضعه حيز التنفيذ و يعهد في معظم الوقت إلى إرجاء هذه المهمة إلى فريق عمل متخصص يكون قد تلقى التكوين اللازم و الخبرات الأساسية في هذا المجال ما يمكنه من إنجاح انطلاق عملية التغيير هذه و التي تمس جميع مستويات المؤسسة دون استثناء.
 - أن يسند النموذج من طرف قيادة كفؤة الأمر الذي لا يمكن إنكار دوره الحساس في إنجاح أو إفشال مشروع تبني مدخل إدارة المعرفة داخل المؤسسة ذلك كونه العنصر الوحيد الذي من شأنه توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتوليد المعرفة و التشارك فيها و تبادلها وفق الآليات المتنوعة التي لا بد أن يوفرها النموذج و من خلال إرساء ثقافة التعاون و التي يتفق الجميع على ضرورة توافرها.
 - و لا بد من الإشارة في هذه النقطة إلى ضرورة وجود الدقة في بناء النموذج و احترامه لمختلف قواعد المعرفة كما لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص المعرفة و مختلف آليات انتقالها و وسائل تخزينها و حفظها. و قد تتخذ النماذج أشكالا عديدة تكون مجردة و عبارة عن عروض مبسطة للمعرفة بحيث يستحيل أن يجمع نموذج واحد جميع أوجه المعرفة و خصائصها إلا أنه يسعى إلى معالجة أكبر قدر ممكن من هذه الأوجه التي يحتاجها المدخل الذي تم تبنيه.
 - و نظرا للدور المتزايد و الاهتمام المتصاعد بمدخل المعرفة في المؤسسات الحديثة فإن التعامل مع هذا الأخير بدأ يأخذ نطاقا أوسع فبعدها كان ينظر إلى إدارة المعرفة و عملياتها كنظام مساند لمختلف أنشطة

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 217

و أعمال المؤسسة و هو ما سيتم عرضه و تحليله من خلال مجموعة من النماذج تم دمجها في هذا المبحث، فإنه أصبح من الضروري وضع إستراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة و التي كانت في بادئ الأمر مجرد إستراتيجيات وظيفية و فرعية لتفرض فيما بعد نفسها كإستراتيجيات عامة و إستراتيجيات أعمال الأمر الذي ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة.

المطلب الأول: نموذج دوروثي ليونارد بارتون¹ «DOROTHY LEONARD-BARTON»

اهتم ليونارد بارتون في هذا النموذج بطبيعة القدرات الجوهرية للمؤسسة بالتركيز أساسا على تطوير المنتجات الجديدة و آليات تطوير المشاريع كما ركز في تحليله على مفهوميين جديدين متعلقين بالقدرات الجوهرية بحيث يتعامل المفهوم الأول مع القدرات الجوهرية على أنها مجموعة أساليب تقنية متميزة، مهارات، أنظمة تسيير و هذا البعد للقدرات أساسه القيم السائدة داخل المؤسسة.

أما المفهوم الثاني فيختص بالقدرات الجوهرية التقليدية و التي طالما كبحت و عرقلت الإبداع داخل المؤسسة و هي تلك القدرات التي يسميها ليونارد بارتون بالصلابة الجوهرية و في هذا السياق يكون مسيرو المنتجات الجديدة و المسيريون المكلفون بتطوير المشاريع أمام مفارقة كبيرة فكيف يمكن استغلال مزايا القدرات الجوهرية للمؤسسة دون أن يقف رد الفعل المنبثق عن استخدامها كعائق في وجه السير الحسن للعملية ككل و بالتالي تظهر كيفية قيادة المشاريع كعنصر أساسي و هام في تنفيذ الإستراتيجيات عن طريق الرفع من الرغبة في التغيير و تهيئة الطريق لذلك.

و يصف الباحثون المقدره الجوهرية على أنها وحيدة، متميزة، صعبة التقليد أو أسمى من المنافسة و مصدرها أساسا استغلال الموارد و المهارات و يذهب بعض الباحثين إلى ربطها بالتعلم الجماعي² و من بين أدق التعاريف التي قدمت في هذا الشأن هي على أن المقدره الجوهرية هي عبارة عن مجموعة من المهارات المتنوعة، أصول متكاملة و عادات تشكل أساس القدرات التنافسية للمؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة لها.³

أما ليونارد بارتون فقد عرف هذه الأخيرة من منظور المعرفة بحيث اعتبرها طقم من المعرفة من شأنه إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة و تشمل القدرات الجوهرية أربعة أبعاد متكاملة هي: معارف و مهارات

¹ DOROTHY LEONARD-BARTON, « *core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development* », Strategic Management Journal, Vol 13, pp 111-125

² Prahalad, C K. and G. Hamel. « *The core competence of the corporation* », Harvard Business Review, Vol 68, No(3), 1990, pp. 79-91.

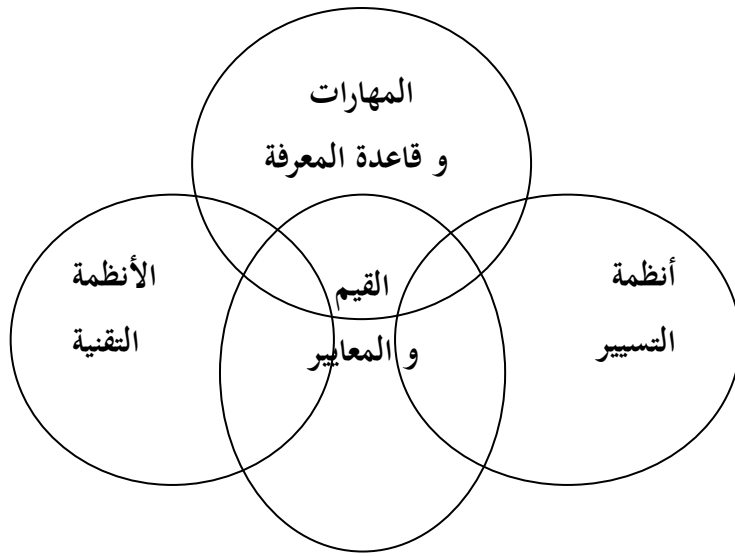
³ Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen., « *Firm capabilities, resources and the concept of strategy* », Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper # 90-9, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA, 1990, p 28

العمال، الأنظمة التقنية و هي بمثابة الآليات التي يتم من خلالها خلق المعرفة و التعامل معها، أنظمة التسيير، المعايير و القيم المتعلقة بخلق المعرفة و التعامل معها.

و يعتبر البعد الأول المتمثل في المهارات و المعارف التي يمتلكها العمال من بين أكثر الأبعاد إتساقا بالقدرات الجوهرية و أكثرها ضرورة لتطوير المنتجات الجديدة و يجمع هذا البعد بين كل من المعارف، المهارات و خصوصيات و تقنيات المؤسسة و كذا الفهم العملي.

أما البعد الثاني و المتمثل في المعرفة المدفونة في الأنظمة التقنية فهو ناتج عن تراكم سنوات من الخبرة المدونة و المرتبة إلى جانب تلك المهيكلة في المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد و يشمل هذا البعد كلا من المعلومات و الإجراءات المتعلقة بأداء مختلف الأعمال.

أما البعد الثالث المتعلق بأنظمة التسيير فيضم جانبين هما الجانب الرسمي و الجانب الغير رسمي لخلق المعرفة و الرقابة عليها و إلى جانب الأبعاد الثلاثة السابقة نجد البعد الرابع المحوري و هو مجسد في القيم التي تسهل جمع و توليد المعرفة و رقابتها، و بالتالي تعتبر القدرات الجوهرية نظام معرفي متكامل كما يوضحه الشكل الموالي:

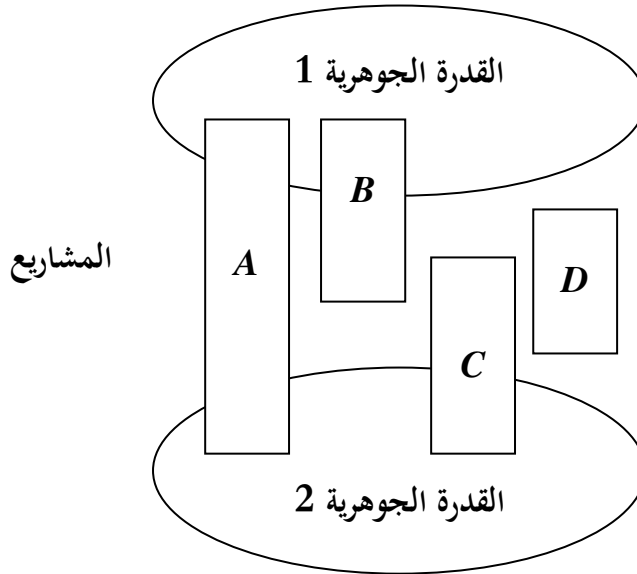


الشكل (1.2): الأبعاد الأربعة للقدرات الجوهرية

DOROTHY LEONARD-BARTON, op.cit p 114

و يتضح جليا من خلال الشكل السابق أن جميع أبعاد القدرات الجوهرية تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة منظمة و فعالة تشكل نظام متكامل لإدارة المعرفة يكفل تحقيق الغاية المنشودة من ورائها و المتمثلة أساسا في خلق المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و الملاحظ أن حلقة الوصل الأساسية في هذا النظام المتكامل تتجسد من خلال القيم و المعايير التي تحد مما أسماه الباحث ليونارد بارتون بالصلابة الجوهرية و هي تلك المقاومة الداخلية التي قد تقف كعائق في وجه عجلة المعرفة داخل المؤسسة.

و في هذا الصدد لا بد من الإشارة أن التفاعل بين تطوير المشاريع الجديدة و القدرات الجوهرية قد يتم في فترات معينة و يختلف هذا التفاعل حسب ما يتطلبه المشروع من مهارات، معايير و أنظمة تقنية فقد تختلف المعرفة المطلوبة من مشروع إلى آخر و قد تختلف أيضا المعرفة المطلوبة في نفس المشروع حسب مستوى التقدم في الإنجاز و التطبيق و لا بد على إدارة المعرفة في هذه الحالة تحديد ما هو مطلوب من معارف و ما هو موجود بحوزة المؤسسة من هذه المعارف كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (2.2): تميز تطوير المنتجات الجديدة و عمليات تطوير المشاريع للقدرات الجوهرية داخل المؤسسة و في فترات معينة من الزمن

DOROTHY LEONARD-BARTON, op.cit p 114

الملاحظ من الشكل السابق أن كل قدرة جوهرية تشكل جزءا من المهارات و المعارف الكلية، أنظمة التسيير و القيم الموجودة داخل المؤسسة و كل مشروع يحتاج إلى بعض القدرات الجوهرية دون أخرى و قد يحتاج إلى جميع القدرات الجوهرية داخل المؤسسة كما قد يحتاج إلى مهارات غير موجودة داخليا و هنا يظهر دور أنظمة التسيير في تحقيق التنسيق اللازم الكفيل باستغلال القدرات الجوهرية و تحقيق الهدف من وراء استخدامها. و بما أن القدرات الجوهرية هي عبارة عن مجموعة معارف فإنه يكون لزاما استخراجها من مختلف المصادر التي تتواجد فيها و توزيعها بعد ذلك على جميع المستويات و هو الأمر الذي لا يتم بسهولة كونه يتطلب في كثير من الأحيان كفاءة المسيرين في إقناع الأفراد على تقاسم المعرفة و ذلك من خلال إرساء قيم من شأنها تحقيق هذه الغاية.

و لهذا السبب تجد المؤسسات القائمة على المعرفة نفسها في مواجهة تحدي صعب متمثل في مواكبة التغيرات السريعة عن طريق خلق المعرفة و توليدها الأمر الذي لا يمكن أن يتم إلا في وجود ثقافة تقاسم

المعرفة داخل المؤسسة و في هذا الصدد يقول الباحث إيتامي (Itami) أن الوقت الذي يبدأ فيه البحث عن تطوير معارف و قدرات جوهرية جديدة يبدأ عندما تعمل القدرات الجوهرية الحالية على أكمل وجه بحيث تصبح عملية تطوير المشاريع بمثابة فرصة للإبداع و الابتكار و استكشاف المعارف الجديدة.¹

المطلب الثاني: نموذج كارل ويج (Wiig)²

من خلال نمودجه فإن كارل ويج (Karl Wiig) قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة و متسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة و استخدامها حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات و طرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف و مطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقا و يمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة.

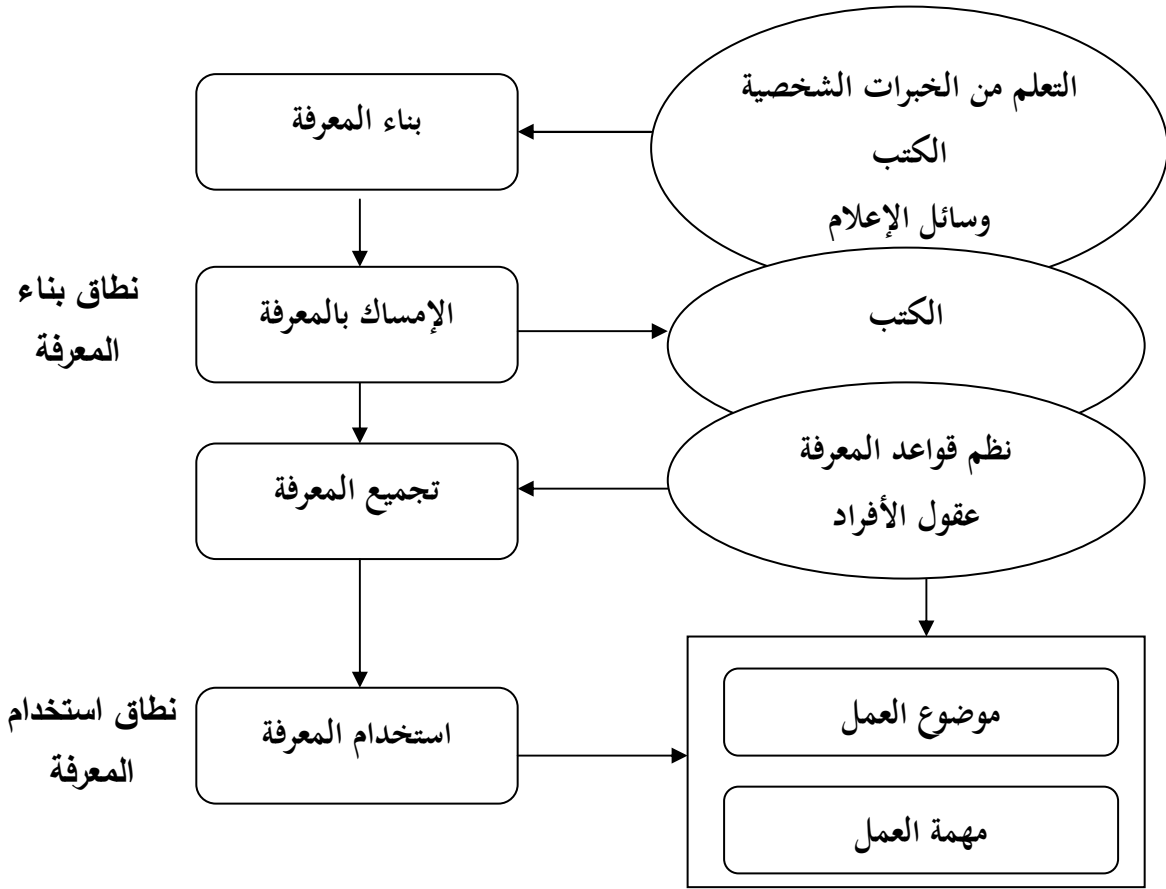
و يركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة و تخزينها سواء في القواعد المعرفية أو في عقول الأفراد ليتم بعد ذلك تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف و تبادلها و مشاركتها مع الآخرين و قد تتم هذه العملية في إطار غير رسمي بدءا من الحوارات التي تجري بين الأفراد عند موزعات القهوة و الشاي و وصولا إلى شبكات الخبرة و الأنظمة الخبيرة و فرق العمل هذا و تجدر الإشارة إلى أن المعرفة نفسها يمكن استخدامها عدة مرات و في عدة أشكال حسب المواقف و الوضعيات التي قد يتجه نحوها سياق العمل داخل المؤسسة . و يهدف نموذج ويج لتحقيق أربعة أهداف أساسية:

- بناء المعرفة: و تتم هذه العملية من خلال التعلم و بالاعتماد على الخبرات و المهارات الشخصية و الكتب و وسائل الإعلام و الاتصال المتطورة المعتمدة أساسا على التكنولوجيات الحديثة.
- الاحتفاظ بالمعرفة: و يكون هذا الاحتفاظ سواء في عقول الأفراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب و قواعد المعرفة و قواعد البيانات و المعلومات.
- تجميع المعرفة: و الذي يكون من خلال جماعات العمل و فرق العمل و ما تجمعهم من خبرات و مهارات ناتجة عن ممارسات سابقة و تجارب ماضية كما قد يتم من خلال الأدوات و الوسائل المتطورة مجسدة أساسا في الأنظمة الخبيرة و التي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم و وظائفهم.

¹ Itami, H, with T. Roehl, « *Mobilizing Invisible Assets* », Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.

² Wiig Karl M, « *Knowledge Management Foundations : thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge* », USA, Sechema Press, 1993, P 53

- استخدام المعرفة: حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها و تطبيقها و تحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المؤسسة.



الشكل (3.2): نموذج إدارة المعرفة عند ويج

Wiig Karl M. OP.CIT, p 53

نلاحظ من خلال هذا النموذج أنه يدمج جميع الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة و يضم مختلف الأنشطة التفصيلية فيما يخص بناء و استخدام المعرفة من قبل المؤسسة و الأفراد و قد يتضح للعيان نظريا أن هذه الوظائف متشابهة مع بعضها البعض إلا أنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما و لكل منها غرض خاص بها يعمل ضمن إطار متناسق لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

و يعتبر هذا النموذج لإدارة المعرفة كنظام متكامل يعمل في نطاقين أساسيين هما نطاق بناء المعرفة و نطاق استخدام المعرفة. بحيث يشكل نطاق بناء المعرفة مرحلة الانطلاق في إنشاء و توليد المعرفة و ذلك اعتمادا على التعلم من الخبرات السابقة و كذلك اعتمادا على الكتب إضافة إلى وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة ليتم بعد ذلك الإمساك بالمعرفة و تخزينها عبر مختلف الوسائل المخصصة لذلك سواء كانت التقنية منها أو ما تجسده عقول الأفراد من موضع للاحتفاظ بالمعرفة التي تكتسبها المؤسسة. و ينتج عن عملية التخزين هذه قواعد المعرفة التي تدار عن طريق نظم فرعية من شأنها تجميع المعرفة و تحقيق الاستخدام الأمثل

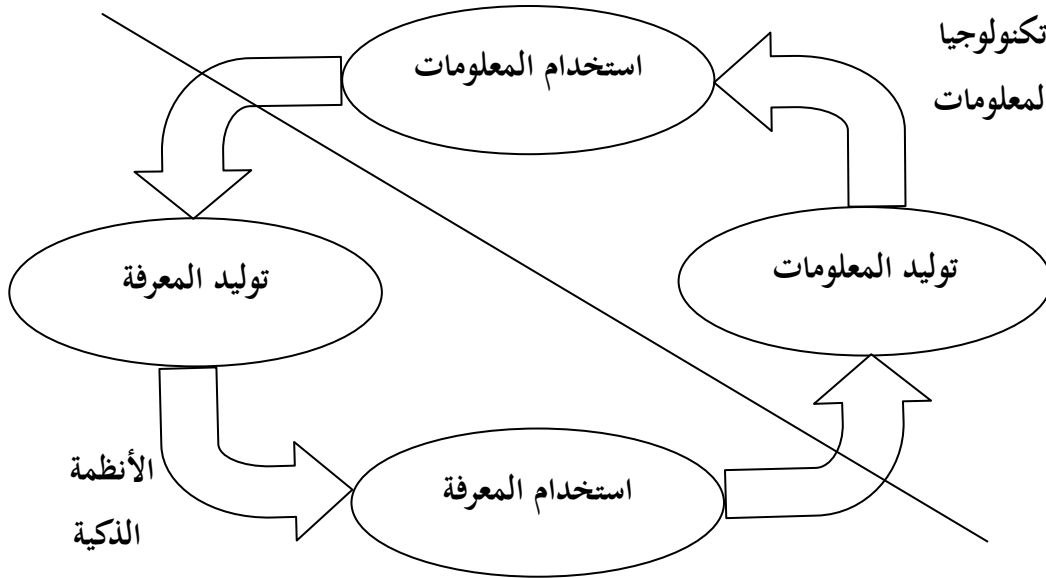
لها و هنا تجد المؤسسة نفسها ضمن نطاق استخدام المعرفة إذ يتم استخدام ما تم تجميعه و تخزينه من معرفة في مختلف مهام و موضوعات العمل بما يكفل السير الحسن و الجيد لهذه الأخيرة أي المهام و الأعمال المختلفة.

المطلب الثالث: نموذج رولف بلومانتريت و رون جونستون (نموذج المعرفة-المعلومات)¹

« BLUMENTRITT & JOHNSTON »¹

ويقوم هذا النموذج على دراسة التفاعل بين المعرفة و المعلومات بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أنه من المعلوم أن المعلومات لا يمكن أن تكون بديلا للمعرفة إلا أن نشر المعرفة و تدوينها يتطلب بالضرورة تحويلها إلى معلومات و يكون نشر المعرفة ناجحا إذا كان بالإمكان إعادة توليد المعرفة انطلاقا مما تم نشره و تدوينه.

و بطبيعة الحال فقد يستحيل تحويل المعرفة إلى معلومات في بعض الحالات لأن الأمر يرتبط بعمليات التقييم و كذا الجانب الاجتماعي و الضمني للعملية هذا بالإضافة إلى أن إعادة تحويل المعلومات المدونة إلى معرفة يتطلب أن يكون لهذه الأخيرة معنى محدد لدى المتلقي و هذا السياق يتشكل من خلال الخبرة، الثقافة، الروابط الاجتماعية و حتى التربية.² و بالتالي تكون العملية بمثابة خلق روابط مختلفة بين جميع مستويات المعلومات و يمكن تمثيل الانتقال من المعرفة إلى المعلومات و العكس بحلقة دائرية كما يمثله الشكل الموالي:



الشكل (4.2): حلقة المعرفة-المعلومات

Rolf BLUMENTRITT & Ron JOHNSTON, op.cit p 294.

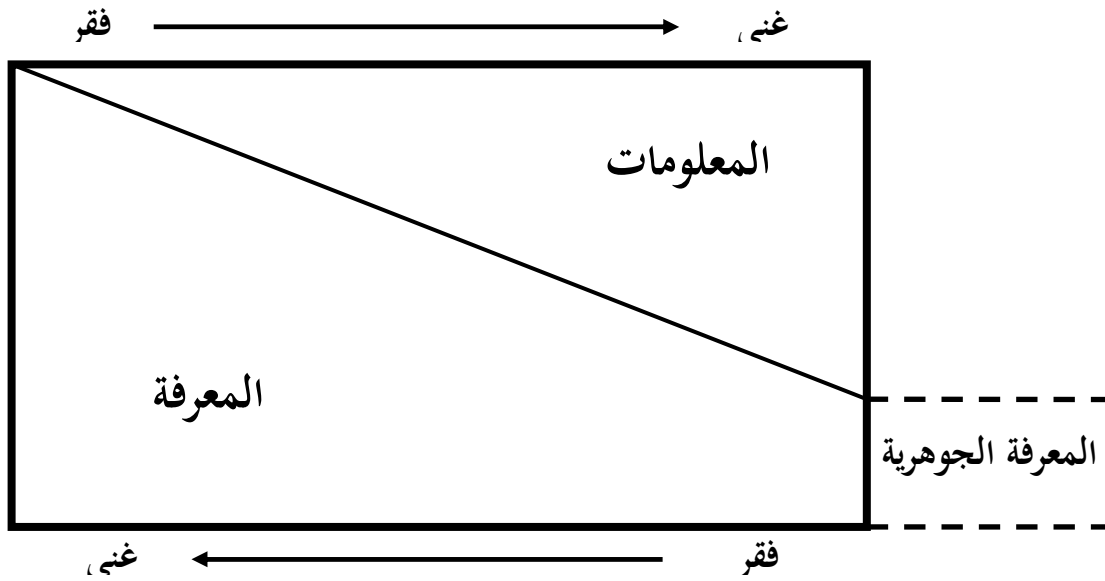
¹ Rolf BLUMENTRITT & Ron JOHNSTON, « *Towards a Strategy for Knowledge Management* », Technology Analysis & Strategic Management, vol. 11, No.3, 1999, pp 287-299.

² M.Sierhuis & W.J.Clancey, « *Knowledge, Practice, Activities and People* », AIKM conference paper, 1997, p 27.

إن الحلقة الدائرية التي تم عرضها في الشكل السابق تم تصميمها بطريقة تعكس العلاقة بين المعرفة و المعلومات بحيث نلاحظ في الجانب المخصص للمعرفة أن هناك مرحلتين أساسيتين هما خلق المعرفة و استخدامها بحيث يتطلب توليد المعرفة مجموعة من العمليات تستخدم في مجملها المعلومات و تعتمد في ذلك على الأنظمة الذكية و في أغلب الأحيان يتطلب استخدام المعرفة التي تم توليدها تحويلها إلى معلومات هذه المعلومات التي قد تكون مرئية، مكتوبة أو شفوية و المعلومات التي تم الحصول عليها هي الأخرى يمكن تخزينها بمختلف الأشكال كما يمكن استعمالها مباشرة في أداء عمل ما أو نقلها عن طريق الاتصال المباشر.

و بالتالي فإن الحلقة السابقة تبين إطار العمل و الأدوات و الأنظمة المطلوبة لتوليد و استخدام المعرفة و كذلك المعلومات بحيث يعتمد جانب المعرفة على الأنظمة الذكية في حين تحتاج المعلومات إلى أنظمة تسيير المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات و التي تعمل على تطبيق مختلف العمليات كجمع المعلومات، تبويبها و توزيعها.

و ذهب بلومانتريت و جونسون في دراستهما إلى أبعد من هذا بحيث قاما بتصميم شكل يوضح الأصول المعرفية و المعلوماتية للمؤسسة في شكل مستطيل كما يوضحه الشكل الموالي:



شكل (5.2): ميزان المعرفة و المعلومات

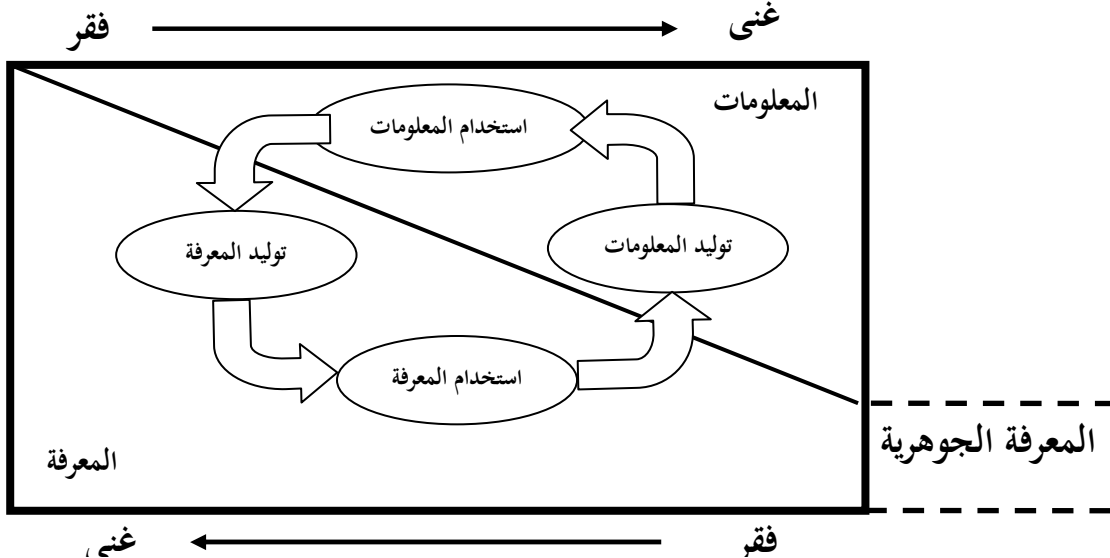
BLUMENTRITT & JOHNSTON, op.cit, p 295

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن كلا من المعرفة و المعلومات ينتقلان من أدنى مستوى لهما (الفقر) إلى أكبر مستوياتها (الغنى) و تجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما تبلغ المعلومات أعلى مستوياتها تكون المعرفة في أدنى مستوياتها و بطبيعة الحال فإن أي مؤسسة تكتسب مع الوقت أصول معرفية و معلوماتية لكن التزاوج بين المعرفة و المعلومات يختلف حسب طبيعة الأنشطة التي قد تكون أنشطة روتينية كما قد تكون أنشطة تحتاج إلى إيجاد إجراءات و معلومات جديدة أو قدرات إبداعية تتطلب قدرات معرفية كبيرة.

و تشير المساحة الموجودة بين السهمين الموجودين أعلى و أسفل الشكل على التوفيق اللازم بين المعلومات و المعرفة لأداء عمل معين فالعمل الجديد الذي تمتلك المؤسسة بشأنه معلومات محدودة يحتاج إلى بناء معرفة كافية لأدائه بفعالية (الجانب الموجود في أقصى يسار النموذج).

و كما تم الإشارة إليه سابقا فإن المعلومات يستحيل أن تعوض الحاجة إلى المعرفة ذلك لأن المعرفة ضرورية أيضا في ربط و وضع المعلومات حيز التنفيذ.¹ و هو ما تم تمثيله في الشكل السابق بالمساحة الموجودة في الجانب السفلي على أقصى اليمين و التي أطلق عليها اسم المعرفة الجوهرية. و لدى الفرد فإن المعرفة الجوهرية يمكن بناؤها من خلال ثلاثة مكونات هي: المعرفة الوضعية، المعرفة الاجتماعية و المعرفة الضمنية و كل مكون من هذه المكونات الثلاثة يحتوي على جزء لا يمكن نقله أو تحويله إلى معلومات.

و مما سبق يمكن استنتاج أن المعرفة الجوهرية تتركز على جوانب متعددة للمؤسسة و التي لا بد من تحديدها بدقة بهدف الاستخدام الأحسن للموارد حيث أن تقديم كم كبير من المعلومات للأفراد مع معرفة كبيرة هو بمثابة ضياع للموارد كما أن حجم قليل من المعلومات مع قاعدة معرفية صغيرة يشكل تحديدا لنجاح المؤسسة. و في نفس السياق فإنه من الضروري تحديد المعرفة الجوهرية الواجب استخدامها عند توليد و استخدام المعلومات الأمر الذي من شأنه إيصال المعلومة للجهة التي تمتلك المعرفة الجوهرية و التي تؤهلها لاستخدام هذه المعلومة على أحسن وجه. و في الوقت الذي تولد فيه العمليات الخاصة بالمعلومات الجديدة فإن قاعدة المعلومات تثرى أكثر و يمكن توضيح هذه الظاهرة عن طريق الشكل الموالي الذي يدمج كلا من حلقة المعرفة-المعلومات و ميزان المعرفة و المعلومات:



الشكل (6.2): نموذج إدارة المعرفة-المعلومات

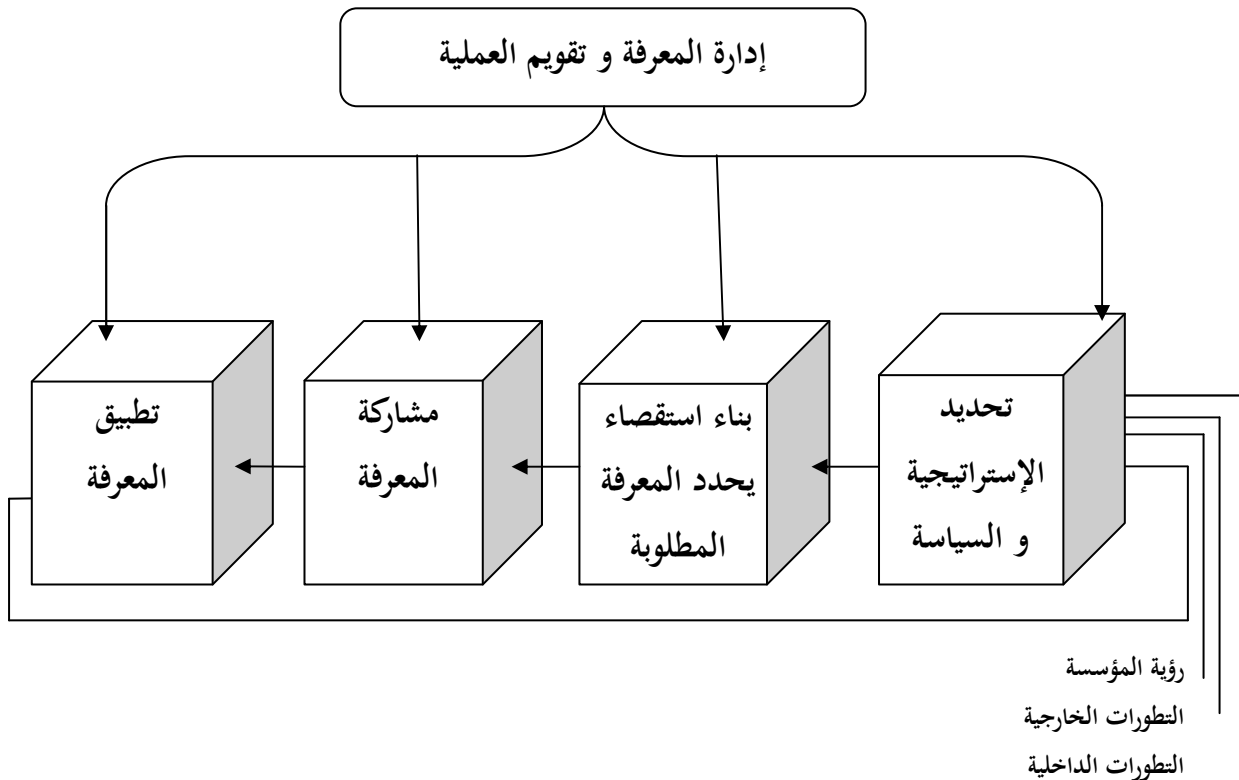
BLUMENTRITT & JOHNSTON, op.cit, p 297

¹ P.C.Murray, « *New Language for New Leverage : The Terminology of Knowledge Management* », KM magazine, October, 1997.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المعلومات المنبثقة عن العمليات الخاصة بالمعلومات الجديدة تساهم فعلا في إثراء قاعدة المعلومات للمؤسسة و هذا الإثراء يفسر في الشكل بالانتقال إلى أسفل اليمين و يتواصل هذا الانتقال كلما أضيفت معلومات جديدة إلى غاية أن يتم الوصول إلى مساحة المعرفة الجوهرية. و بالتالي تتم إدارة المعرفة من خلال هذا النموذج اعتمادا على نظام يسهل المرور من المعرفة إلى المعلومات و من المعلومات إلى المعرفة معتمدا في ذلك على مجموعة من التقنيات كأنظمة المعلومات و الأنظمة الذكية من جهة و من جهة أخرى الروابط الاجتماعية و الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و برويجين¹: (Bots and Bruijin)

إن النموذج المقترح من طرف كل من بوتس و برويجين تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة و تقييمها من خلال سلسلة مترابطة و متناسقة تبدأ بتحديد الإستراتيجية و السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها و ما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي و الخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها و توقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل (7.2): شكل يوضح سلسلة القيم المعرفية

Bots and Bruijin, op.cit, p 15

¹ Bots P and Bruijin H, « *Effective Knowledge Management in professional organizations: going by the rules* », proceedings of the 53th international conference on system sciences, Hawaii, 2002, pp 13-18

و خلال جميع المراحل السابقة تكون إدارة المعرفة حاضرة من خلال عملياتها و أنشطتها المختلفة إلى جانب تقويم كل مرحلة على حدا لتحديد مدى نجاعتها و كذا سير سلسلة القيم على النحو الصحيح و انطلاقا من كل ما سبق يتم الخروج بمجموعة من النتائج يتم استخدامها و أخذها بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة و ذلك بهدف تفادي الوقوع في الأخطاء السابقة و إعطاء السلسلة السابقة مزيدا من التنسيق و التكامل في مكوناتها.

ويتناول نموذج سلسلة القيم المعرفية المعرفة من منظور تحليلي و نظمي بحيث يعتبر إدارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة هذه الأخيرة و خصوصا ما تعلق منها بالمعرفة بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة إستراتيجية المؤسسة الكلية و التي تحدد في إطار رؤيتها و توجهها و كذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية و خارجية تجعلها تحدد و بدقة نوع و كم المعرفة المطلوبة و كذا المصادر التي تتواجد فيها و قد يتم ذلك باستخدام وسائل و تقنيات مختلفة و لعل من أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل إليه من معرفة ثم تطبيقها و تتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة و تقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام ليتم إعادة استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام و تعطيه قابلية أكبر للإستجابة لمتطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

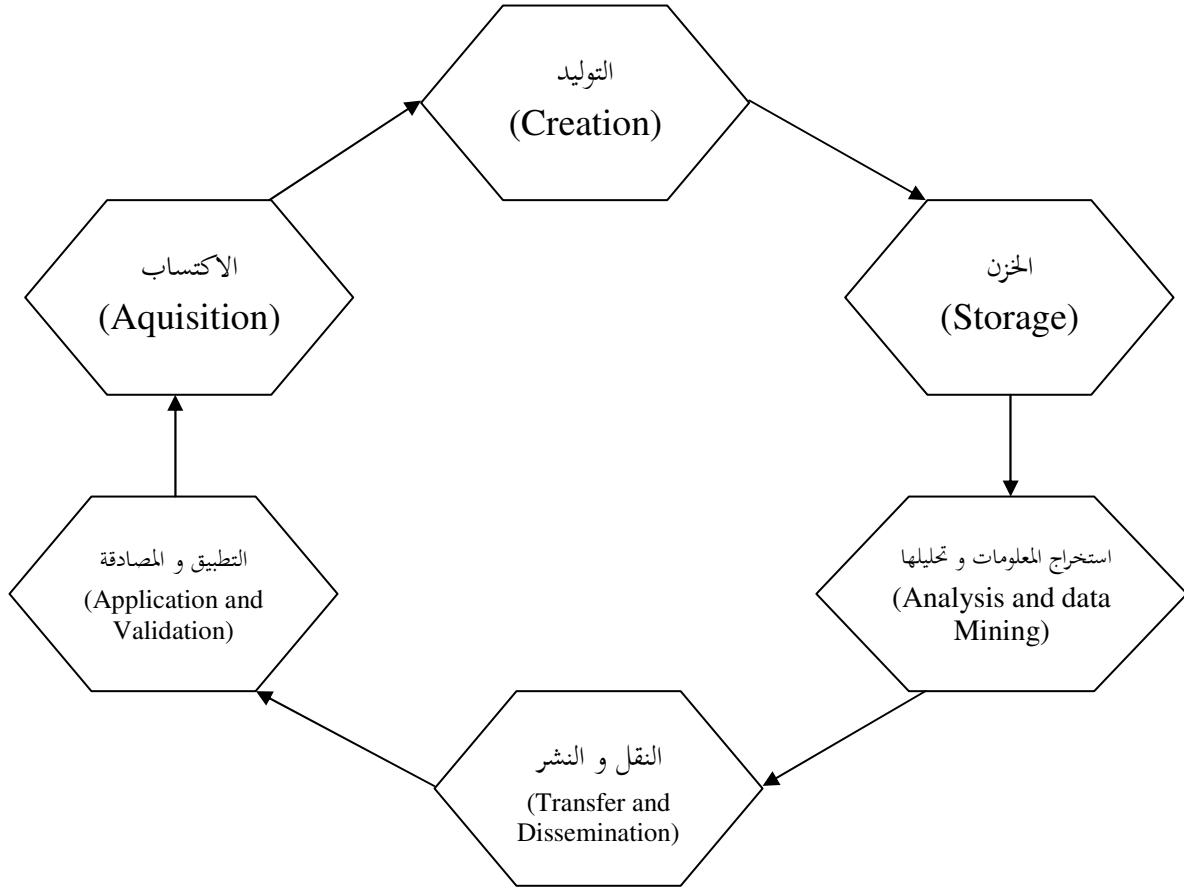
المطلب الخامس: نموذج ميكايل ماركوارد¹ (Michel Marquardt)

قدم ماركوارد من خلال نموده مدخلا نظريا شموليا لإدارة المعرفة بحيث يتكون هذا النموذج من ستة مراحل متسلسلة و مترابطة ببعضها البعض وهي تهدف أساسا إلى إيصال المعرفة المطلوبة للمستخدم المقصود و في الوقت اللازم و بالشكل الذي يجب أن تكون عليه بهدف استخدامها و تطبيقها و كذلك تطويرها من خلال الممارسة المتكررة و الاستفادة من الأخطاء السابقة التي تعتبر مصدرا لاكتساب المعارف الجديدة و يتحقق ذلك بالمرور بالخطوات التالية:

- الاكتساب (Aquisition)؛
- التوليد (Creation)؛
- الخزن (Storage)؛
- استخراج المعلومات و تحليلها (Analysis and data Mining)؛
- النقل و النشر (Transfer and Dissemination)؛
- التطبيق و المصادقة (Application and Validation)؛

¹ Marquardt, Michael J, « *Building the learning Organization* », Davis-Black Publishing Company, USA, 2002, p28.

و يمكن تمثيل خطوات هذا النموذج في شكل حلقة تبدأ باكتساب المعرفة و تصل إلى تطبيقها من طرف المستخدم و ذلك بترتيب منهجي و منظم يكفل طبيعة العلاقات بين مختلف العمليات المكونة للنموذج و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (8.2): نموذج إدارة المعرفة عند ماركوارد

Marquardt, Michael J, op.cit, p 29

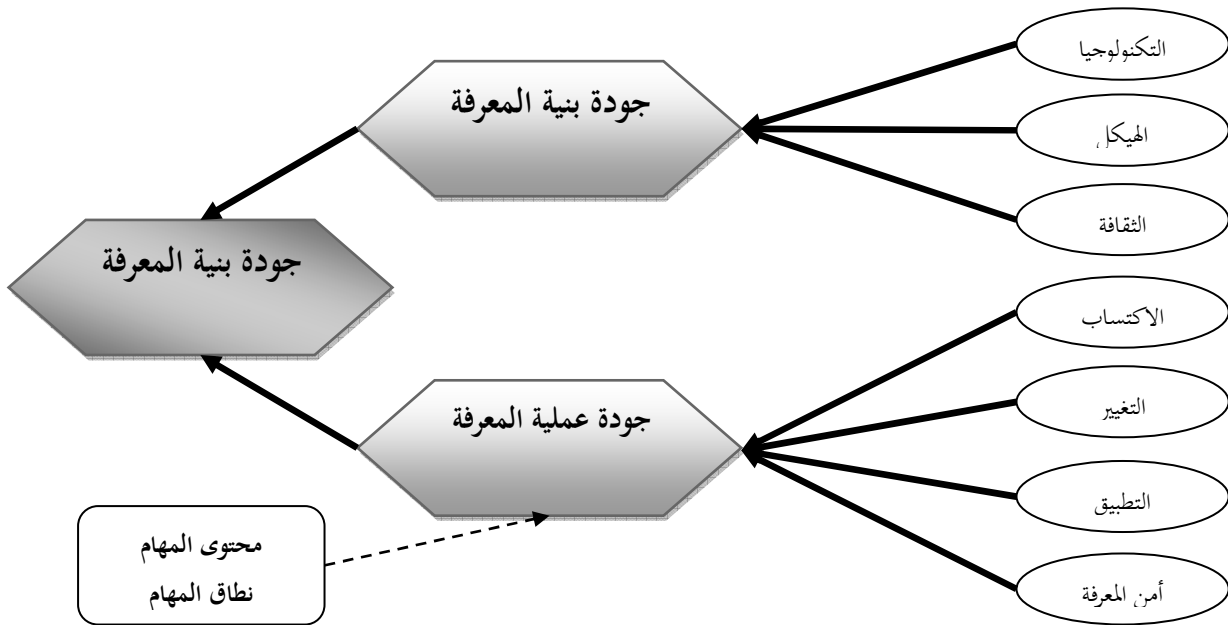
نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هذا النموذج يعالج إدارة المعرفة من منظورها النظمي و يؤكد أن نظام إدارة المعرفة يتكون من مجموعة أنظمة فرعية كل واحد منها له مهمة و دور محدد يؤديه من خلال عمليات و أساليب مختلفة و اعتمادا على آليات الإتصال المختلفة و يؤكد ماركوارد في هذا النموذج أن المؤسسة يمكنها أن تتعلم بفعالية شريطة التنسيق و التفاعل الجيد بين العمليات السالفة الذكر.

و تجدر الإشارة أن هذه العمليات لا يمكنها أن تكون مستقلة عن بعضها البعض فهي سلسلة واحدة تعمل في نفس السياق، و يعتمد انتقال المعلومات من مرحلة إلى أخرى على ما يسمى بقنوات المعرفة و تعمل هذه القنوات حسب مسارات معينة و في أطر زمنية محددة يتم ضبطها من خلال عمليات المراجعة و التنقيح المستمرة التي تندرج ضمن مهام إدارة المعرفة.

المطلب السادس: نموذج ليندساي لإدارة المعرفة¹ (Lindssey)

يستند هذا النموذج على ربط نظام إدارة المعرفة بمفهوم الكفاءة التنظيمية بحيث يعتبر أن الكفاءة التنظيمية تعتمد و بشكل كبير على مدى فعالية نظام إدارة المعرفة داخل المؤسسة و ما يقدمه من مرونة في أداء مختلف الوظائف و المهام و في هذا السياق فإن النموذج يحدد عنصرين أساسيين يتم على أساسهما قياس مدى فعالية هذا النظام و هما على التوالي:

- جودة البنية الأساسية للمعرفة: و التي تتمثل في شقين أساسيين هما الجانب الإجتماعي و الجانب التقني؛
 - جودة عمليات المعرفة: و التي تركز على مدى تكامل العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.
- و يوضح الشكل الموالي مختلف العوامل التي يأخذها هذا النموذج في الحسبان عند تحليل مدى فعالية إدارة المعرفة:



الشكل (9.2): نموذج ليندساي لإدارة المعرفة

Lindsey, op.cit, p 2087

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن فعالية نظام إدارة المعرفة تعتمد على عنصرين أساسيين و متكاملين و هما جودة البنية الأساسية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة و جودة عملية إدارة المعرفة.

¹ Lindsey, K., « *Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective* », Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002, pp. 2085-2090.

و تتحدد جودة البنية الأساسية للمعرفة من خلال ثلاثة عوامل رئيسية و هي التقنية المستخدمة و مدى اعتمادها على التكنولوجيا و التي تمكن من الوصول إلى الدقة و السرعة المطلوبة في أداء مختلف العمليات المعرفية.

العامل الثاني هو الهيكل و الذي يضبط مختلف العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و الذي من الضروري أن يوفر مختلف الآليات و القنوات التي من شأنها تسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف الأمر الذي يساعد في تحقيق السلاسة في انتقال المعرفة من و إلى مختلف الجهات.

و العامل الثالث و هو الثقافة و التي تمثل الجانب الاجتماعي للبنية الأساسية للمعرفة و هو الجانب الأهم الذي تعتمد عليه عملية ابتكار المعرفة و استخدامها و تقاسمها ففي حال عدم وجود ثقافة التعاون و التقاسم داخل المؤسسة يستحيل نقل المعرفة و توليدها حتى في وجود أرقى مستويات التقنية و التكنولوجيا و لذلك فإن إرساء هذه الثقافة يعتبر أكثر من ضرورة و يعتمد في القيام بذلك على مهارة و كفاءة القادة و المسيرين و الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق هذا الشرط أي إرساء ثقافة التعاون و المشاركة داخل التنظيم.

أما جودة عملية إدارة المعرفة فالمقصود بها هو تحقيق التكامل بين مختلف عمليات المعرفة و التي حددها النموذج في أربعة عمليات و هي:

- الاكتساب؛
- التغيير؛
- التطبيق؛
- الوقاية و أمن المعرفة.

و بطبيعة الحال فإن هذه العمليات تتم بالتوازي مع القيام بمختلف المهام و الأنشطة داخل المؤسسة و التي تؤديها جميع الوحدات التنظيمية حيث أنه و عند القيام بهذه الأنشطة تتحدد نوعية المعرفة المطلوبة و تنطلق الجهود لاكتسابها من خلال البحث عنها في مصادرها ليتم تطبيقها و تنفيذها و توليد معارف جديدة أخرى تكون نتيجة للممارسة المتكررة و المستمرة.

و بتحقيق كل من جودة البنية الأساسية للمعرفة من جهة و جودة عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى فإنه من المؤكد أن تتحقق فعالية نظام إدارة المعرفة و هو ما ينعكس بالإيجاب على مختلف وظائف و أنشطة المؤسسة و بالتالي على كفاءتها التنظيمية و هو الأمر الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات في ظل بيئة شديدة المنافسة.

المبحث الثاني: نماذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية وظيفية

إن المعرفة داخل المؤسسة ليست منشأة كباقي المنشآت التي يمكن بناؤها باستقدام فريق متخصص في ذلك كما أن المعرفة لا يمكن اقتناؤها كما تقتنى مختلف التجهيزات و الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية و إنما لابد من بنائها استنادا إلى رؤية معينة و اعتمادا على إستراتيجية محكمة أعدت خصيصا لذلك.

ويتم بناء و تكوين المعرفة داخل المؤسسة باللجوء إلى إحدى الطريقتين: الطريقة الأولى و هي الطريقة العفوية و التي تقوم على الأحداث البارزة و ما ينشأ عنها من حاجات تثير اهتمام القيادة في المؤسسة إلى وجود نقص لإدارة المعرفة و نتاج ذلك يتم وضع هذه الأخيرة أي المؤسسة في حالة استنفار قصوى و تبدل كل الجهود اللازمة لإنقاذ الموقف بحيث تؤلف اللجان المختلفة و الفرق المتخصصة لإدارة الأزمات و يجند الجميع دون استثناء لسد النقص المسجل لتعود بعد ذلك الأمور إلى مجراها الطبيعي و تحل هذه الفرق و اللجان بانتهاء العملية، و هذا ما كانت عليه إدارة المعرفة في السابق عندما كانت تمارس على أنها وظيفة مساندة داخل المؤسسة تساعد في تأدية عملياتها و خدماتها و منتجاتها المختلفة.

أما الطريقة الثانية فهي الطريقة المنهجية المنظمة و التي تقوم على مفاهيم و أسس وعمليات إدارة المعرفة و لتبني هذه الطريقة هناك مدخلين أساسيين لابد على المؤسسة أن تتبع أحدهما و هما على التوالي منهج البحث و التطوير و منهج التبنّي المتنامي لمبادرات و مشروعات إدارة المعرفة .

يقتضي المنهج الأول إنشاء وظيفة متخصصة في البحث و التطوير لها أهداف محددة تسعى لتنفيذها و توفر لها مختلف الوسائل اللازمة لأداء هذه المهمة بما فيها خطة محددة، مشاريع، برامج و ميزانية سنوية و تعمل باستقدام كوادر متخصصة و يقام عملها دوريا و قد بدأ العمل بهذا المنهج مند فترة طويلة نسبيا إلا أن ما يعيب هذا المنهج هو كونه ينحصر في وظيفة واحدة فقط من وظائف المؤسسة دون أن يعمم هذا العمل على باقي الوظائف.

أما المنهج الثاني فهو ذلك المنهج الذي تعمل به المؤسسات القائمة على المعرفة و الذي يقتضي تعميم عمليات إدارة المعرفة على جميع الوظائف و الأقسام لتصبح المؤسسة خلاقة للمعرفة و قد تتعامل في بعض الأحيان بمنتجات معرفية صرفة و هو الاتجاه الجديد الذي أسس له و تبناه اقتصاد المعرفة. و في كلتا المنهجين لابد على المؤسسة أن تضع إستراتيجية خاصة لتبني مدخل إدارة المعرفة و في هذا السياق اقترح ويج ثلاثة إستراتيجيات:¹

¹ Wiig, 1994, op.cit, p 120

- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسات ذات الموارد المحدودة و الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من خلال البناء التدريجي للقدرات المعرفية و تمتاز هذه الإستراتيجية بكونها قليلة المخاطر لكن العائد منها يبقى محدودا للغاية.
- إستراتيجية التروي و الحذر: و تقوم هذه الإستراتيجية بتبني مبادرة إدارة المعرفة لكن بتروي و حذر بحيث يتم استقدام هذه الأخيرة تدريجيا بدءا بانتظار الفرصة المواتية ل يتم بعد ذلك تطبيقها على نطاق أوسع لتشمل جميع أنشطة و وظائف المؤسسة.
- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة: و يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية بمثابة فرع من محاولة واسعة تهدف أساسا إلى تقوية القدرات الإبداعية للمؤسسة و يمكن تصنيف هذه الإستراتيجية ضمن الإستراتيجيات المتوسطة المدى التي يكون لها عائد عال و بإمكانها تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

و من جانبه فإن هانسن يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة يكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين هما إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية¹ بحيث تختص إستراتيجية الترميز بمختلف العمليات التي يتم من خلالها تخزين المعرفة في قواعد مخصصة لذلك الغرض، أما إستراتيجية الشخصية فهي تهتم بذلك البعد الضمني للمعرفة و كيفية تبادلها و نقلها من فرد لآخر و هذا لا يعني على الإطلاق أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيات الإعلام و الاتصال إلا أنها تعتبرها بمثابة وسائل مساندة من شأنها تسهيل عملية انتقال المعرفة و تبادلها و عادة ما تتبنى المؤسسات كلا الإستراتيجيتين معا أي الترميزية و الشخصية إلا أنها قد تغلب واحدة عن الأخرى و ذلك إتباعا لرؤيتها و استنادا للأهداف التي تسعى لتحقيقها.

هذا و تجدر الإشارة إلى لأنه في ظل المتغيرات الجديدة فإن إستراتيجيات إدارة المعرفة داخل المؤسسات تأخذ إحدى الأشكال التالية:²

- إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية أعمال: و تؤكد هذه الإستراتيجية على خلق المعرفة، البحث عنها من مصادرها المختلفة، تنظيمها، تقاسمها و إدراجها في جميع مخططات المؤسسة و عملياتها و تحديد الأنشطة التي تمتلك أحسن معرفة متاحة و استخدامها في مختلف نقاط التطبيق.
- إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية للمؤسسة: و تؤكد على مستوى إدارة المؤسسة لأصولها الفكرية مثل التكنولوجيا، الممارسات العملية و الإدارية العلاقات مع الزبائن و غيرها من الأصول المعرفية الهيكلية

¹Morten T.Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, « *What's your strategy for management Knowledge?* », HBR, vol 77., 1999, pp 107-108

² Karl M Wiig, « *Knowledge Management : where did it come from and where will it go* », Expert system with application, vol 13, No 1, Great Britain, 1997, p 3

و بالتالي لا بد أن تركز العملية الإدارية على التجديد، التنظيم، التثمين و أمن المعرفة إضافة إلى الرفع من إتاحة و تسويق هذه الأصول.

- إستراتيجية مسؤولية الأصول المعرفية الشخصية: و تركز هذه الإستراتيجية على المسؤولية الشخصية فيما يتعلق بالاستثمار في المعرفة، الإبداع، الوضعية التنافسية، استخدام الأفراد و قابليتهم لتقديم أحسن ما لديهم من معرفة عند أدائهم لمهامهم داخل المؤسسة.
- إستراتيجية خلق المعرفة: و تهتم بالتعلم التنظيمي، البحث و التطوير، و تحفيز الأفراد على الإبداع و الحفاظ على المعرفة المكتسبة و محاولة تنميتها و خلق المعرفة الجديدة و التي تحقق بدورها التنافسية.
- إستراتيجية نقل المعرفة: و تخص بالاهتمام المقاربة النظامية لنقل و اكتساب، تنظيم، هيكله، تخزين، استخدام و توزيع المعرفة على مختلف نقاط التطبيق بهدف الرفع من فعالية أداء العمل.

و يتضح جليا أن الإستراتيجيات المذكورة سابقا يمكن تصنيفها في مجموعتين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة و هما إستراتيجيات الأعمال و الإستراتيجيات الوظيفية، و لذلك يتأرجح الباحثون في بنائهم لنماذج إدارة المعرفة بين هذين النوعين فالبعض يعتبر إدارة المعرفة في نموذجه كإستراتيجية وظيفية في حين يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها إستراتيجية أعمال و سيتم من خلال المبحث الثاني دراسة الحالة الأولى من النماذج.

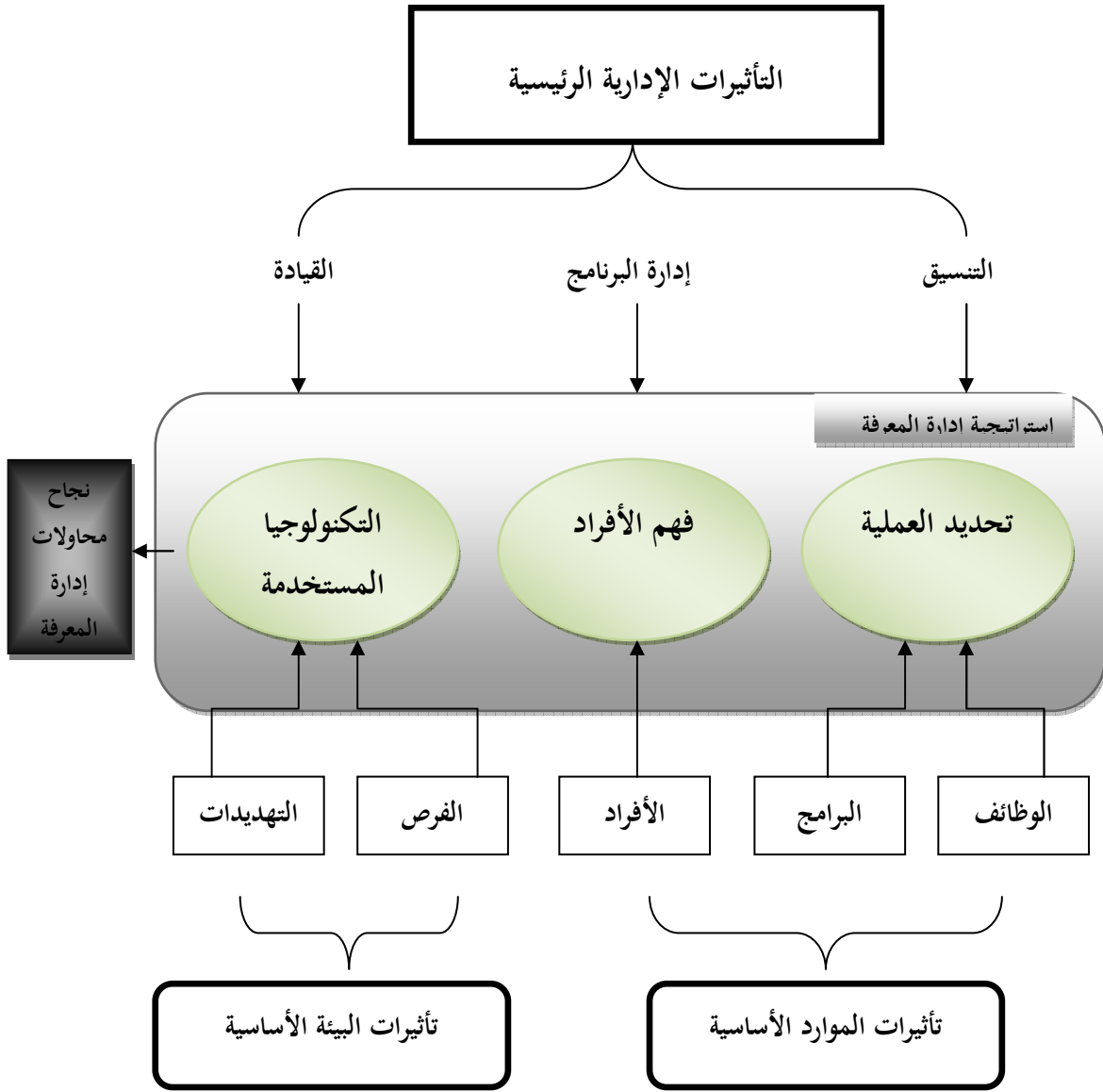
المطلب الأول: نموذج ماساي¹ (Massey)

ينطلق نموذج ماساي من فكرة أن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي و التي ليس من الممكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير ككل و في هذا السياق فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على إدراك كل من التنظيم و مستخدمي المعرفة التنظيمية لإطار التغيير، أهدافه و الغاية المنشودة من ورائه، و بالتالي فإن إدارة المعرفة من خلال هذا النموذج تستلزم أن يكون لهذه الأخيرة إستراتيجية وظيفية خاصة بها كباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كإستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية التسويق و غيرها.

و تهدف إستراتيجية إدارة المعرفة إلى رسم و تحديد مختلف العمليات التي من شأنها ضمان إدارة المعرفة داخل المؤسسة بأحسن طريقة ممكنة و ذلك انطلاقا من تحديد المعرفة المطلوبة، تحديد مصادرها، مرور بالوصول إليها و توزيعها على مستخدميها و وضعها حيز التنفيذ بما ينعكس بالإيجاب على نجاح عملية

¹ [Anne P. Massey](#), « *Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM* », [Decision Support Systems](#), Volume 32, Issue 2, December 2001, Pages 155-170

التغيير التنظيمي و الذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي ككل. و بهدف توضيح الآلية التي يعمل بها هذا النموذج سيتم عرض الشكل الموالي:



شكل (10.2): نموذج ماساي لإدارة المعرفة

Massey, opcit, p 161.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية وظيفية تأثر بثلاثة جوانب أساسية و هي:

- التأثيرات الإدارية الرئيسية: بحيث لا بد على إستراتيجية إدارة المعرفة أن تأخذ في الحسبان نمط إدارة البرامج داخل المؤسسة كما لا بد أن تتقيد بآراء و مقترحات القيادة و في نفس الوقت تلتزم الإدارة الرئيسية بضمنان عملية التنسيق و الرقابة على مختلف الموارد خلال تنفيذ عملية التغيير و عليه فإن

إدارة المعرفة في ظل هذه الظروف مقيدة و محددة بأطر تضعها الإدارة الرئيسية و يكمن الجانب السلبي هنا إلى أن هذه الوضعية قد تحد من ما يمكن أن تقدمه إدارة المعرفة من حلول و مخارج لمختلف المشاكل التي يواجهها التنظيم.

- تأثيرات الموارد الرئيسية: و تشمل الموارد الأساسية كلا من الموارد الوظيفية، الأفراد و المعرفة الموجودة و المخزنة لدى المؤسسة بحيث تضم الموارد الوظيفية كل ما هو متعلق بوظائف المؤسسة و ما يمكن أن تقدمه من دعم لوظيفة إدارة المعرفة بهدف أدائها لمهمتها على أكمل وجه و لعل أهم هذه الموارد هي الموارد المالية ذلك كون إدارة المعرفة تحتاج إلى بنية تحتية خاصة معتمدة أساسا على تقنيات جد متطورة يكون إحداثها مكلف للغاية.

أما الموارد البشرية فتكون مجسدة في الأفراد داخل المؤسسة فهم حجر الأساس في كل العملية و يقف نجاح كل مرحلة من المراحل على أداء الأفراد لأعمالهم و مهامهم بالشكل المناسب و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحقيق الفهم و الوعي الكامل لهؤلاء بأهمية عملية التغيير و ما ستعود به من فائدة عليهم و على التنظيم ككل.

أما المعرفة المخزنة مسبقا لدى المؤسسة أو كما يسميها بعض الباحثين المقدرة الجوهرية فهي القاعدة الأساسية لأي عمل معرفي حيث أن أداء أي عملية معرفية يتطلب وجود حد أدنى من المعرفة يتم الانطلاق منه للولوج إلى مستويات أعلى و لعل كل مؤسسة تمتلك هذا الحد الأدنى انطلاقا من خبرتها في المجال و كذلك ممارستها الطويلة للأعمال في ميدان تخصصها ما يكسبها قاعدة معرفية تؤهلها للانطلاق في عملية التغيير.

- تأثيرات البيئة الأساسية: و تتألف البيئة الأساسية من شقين أساسيين هما البيئة الخارجية و البيئة الداخلية و لا بد على إستراتيجية المعرفة من المنظور الوظيفي أن تأخذ بعين الاعتبار هاذين الشقين كونهما يشكلان مجموعة من الفرص أو التهديدات للمؤسسة و لا بد أن يتم تحليل هاذين الشقين بدقة و اتخاذ ما يجب اتخاذه من إجراءات تكفل اغتنام الفرص و تفادي التهديدات.

و في إطار هذه التأثيرات الثلاثة تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تحديد مختلف العمليات اللازمة للتعامل مع المعرفة كما تعمل على تحديد التكنولوجيا المستخدمة و الوسائل و الآليات الضرورية للتعامل مع تلك التكنولوجيا و يرافق كل هذا فهم الأفراد و لعله العنصر الجوهرية في كل العملية ذلك كونهم هم الذين يتحملون مسؤولية تطبيق هذه الإستراتيجية في محاولة لإنجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج مارتينز، هايزيك و فوربك¹ (Mertins & Heisig & Vorbeck)

يعتمد هذا النموذج على مدخل ممارسة عمليات الأعمال (Business-Processes Practices) و على هذا الأساس فإن إدارة المعرفة تصبح الوسيلة الوحيدة التي من شأنها وصف الطرائق و الأدوات التي من خلالها يتم تطبيق العمليات المعرفية الجوهرية هذه العمليات التي حصرتها النموذج في ستة عمليات كالاتي:

- تحديد أهداف المعرفة؛
- تشخيص المعرفة؛
- توليد المعرفة؛
- خزن المعرفة؛
- توزيع العرفة؛
- تطبيق المعرفة.

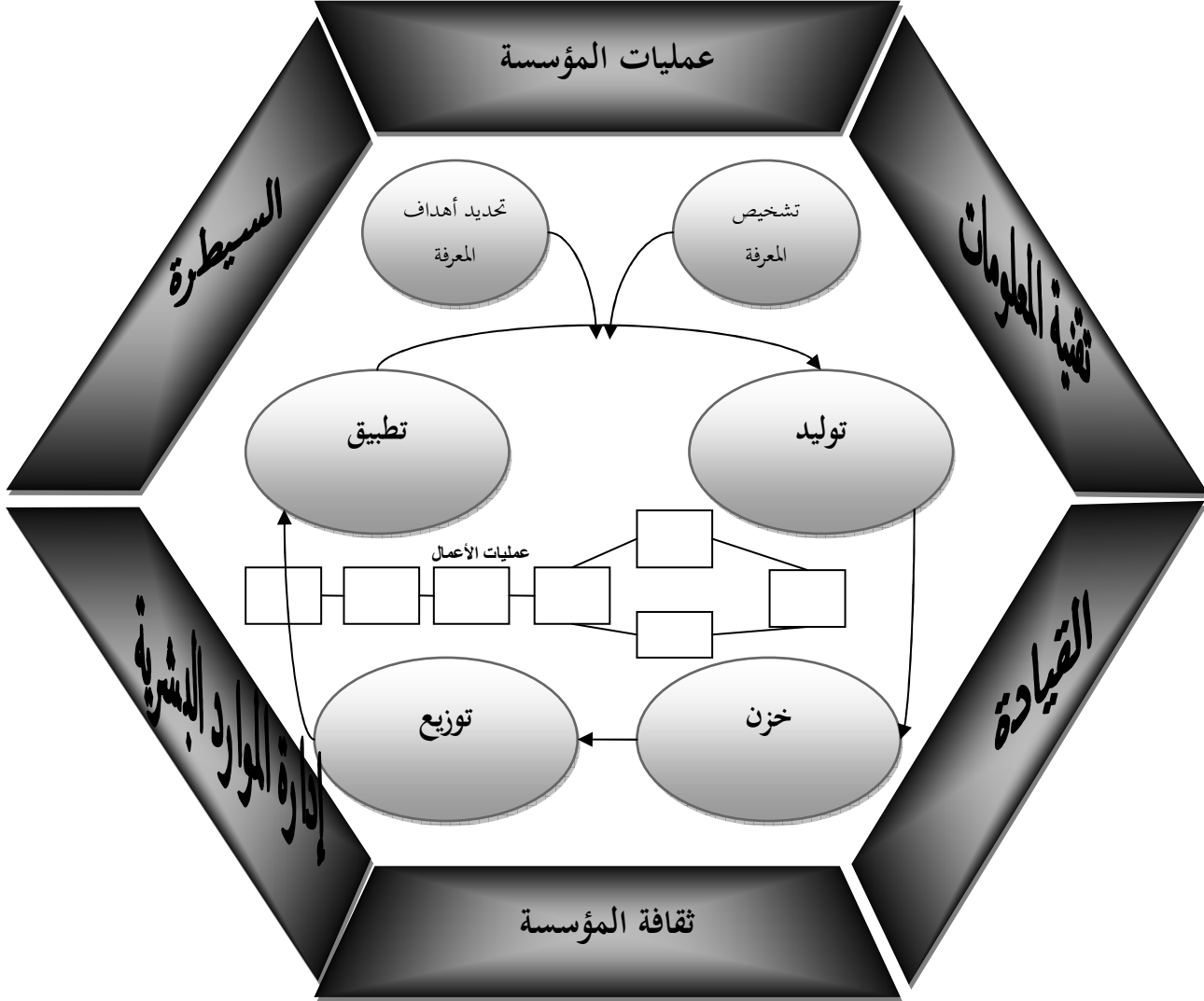
هذه العمليات تتم بتسلسل و انسجام و تفاعل مع مجموعة من الحقول داخل المؤسسة و من أهم هذه الحقول نجد تقنية المعلومات، القيادة، ثقافة المؤسسة و إدارة الموارد البشرية. و يهدف النموذج إلى تحديد مجموعة من الأساليب تسهل القيام بكل عملية من العمليات الجوهرية المذكورة. و يتم إجمال هذه السيرورة ضمن إستراتيجية وظيفية تعمل بطريقة محورية مع باقي الإستراتيجيات الوظيفية داخل المؤسسة، كما يهدف هذا النموذج إلى إبراز مساهمة استخدام التقنية في إيجاد المعرفة و ترميزها، تجميعها، خزنها و استخدامها و إعادة استخدامها من جديد و يمكن تمثيل النموذج بالشكل (11.2).

نلاحظ من خلال الشكل أن نموذج مارتينز و هايزيك و فورباك يعتبر إدارة المعرفة كوظيفة من وظائف المؤسسة و هي بذلك تحتاج لإستراتيجية وظيفية تضبط أهدافها و توجهها و تحدد الأنشطة التي تعتمد عليها شأنها في ذلك شأن الوظائف الأخرى داخل المؤسسة كوظيفة التسويق أو الوظيفة المالية أو وظيفة الموارد البشرية .

و لأن إدارة المعرفة لا بد أن تتواجد في مختلف الوظائف فإنها تتمركز كوظيفة محورية يمكنها تقديم خدمات لمختلف الوظائف الأخرى و للقيام بهذا الدور تحتاج هذه الأخيرة إلى إستراتيجية تتحدد فيها أهداف المعرفة و تشخيصها قبل أن يتم تجميعها و خزنها و وضعها حيز التنفيذ و لا شك أن كل هذه الجهود تسعى

¹ Mertins K, & Heisig P, & Vorbeck J, « *Knowledge Management: Best Practices in Europe* », Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2001, PP 1-14.

للهدف الأساسي داخل المؤسسة ألا وهو خلق القيمة الذي ما فتى و منذ ظهوره يشكل اهتمام جميع المديرين و المديرين.



الشكل (11.2): العمليات الجوهرية و تصميم الحقول لإدارة المعرفة و عمليات الأعمال

Mertins K, & Heisig P, Vorbeck J, op.cit p 4

و تتأثر إستراتيجية إدارة المعرفة بمجموعة من المحاور الأساسية و التي قد تشجع هذه الأخيرة كما قد تعرقلها و تقف كعائق لتنفيذها و لعل أبرز هذه الحقول ثقافة المؤسسة و نمط القيادة و كذا تقنيات المعلومات و بالخصوص ما يتعلق منها بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال دون أن ننسى أسلوب إدارة الموارد البشرية و الذي يعتبر حجر الأساس لجميع العمليات ذلك كون أسلوب التعامل مع المورد البشري هو الموجه الأساسي لقدراته على إنشاء و توليد المعارف الجديدة.

المطلب الثالث: نموذج دوفي¹ (Duffy)

يرى هذا النموذج أن المعرفة أساسها المعلومات مضافا إليها الطاقة التي تحصل عليها المؤسسة من بيئتها الخارجية. و باشتراك كل من الإستراتيجية، الأفراد ، العمليات و التقنيات تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل من شأنها إنتاج السلع و الخدمات و الإجراءات التي بدورها تسعى لخلق القيمة للمؤسسة.

و حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي عملية تتضمن الحصول على المعرفة بنوعيتها الظاهرة و الضمنية إلى جانب دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد مع التأكيد على العنصر البشري و يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إستراتيجية وظيفية فعالة تتوافق و أهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، تعمل هذه الإستراتيجية ضمن إطار منظم و محكم على استخدام تلك المعلومات و الطاقة و السير بها إلى غاية بلوغ مستوى المعرفة المطلوبة و يتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات تشرف عليها إدارة المعرفة بحيث تكون العمليات الأساسية بموجب هذا النموذج كآآتي:

- الحصول على المعرفة و تشمل هذه العملية كلا من الوصول إلى المعرفة من خلال مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية، أسر المعرفة التي تم التوصل إليها، و توليد المعارف الجديدة انطلاقا من تلك التي تم التوصل إليها و أسرها؛

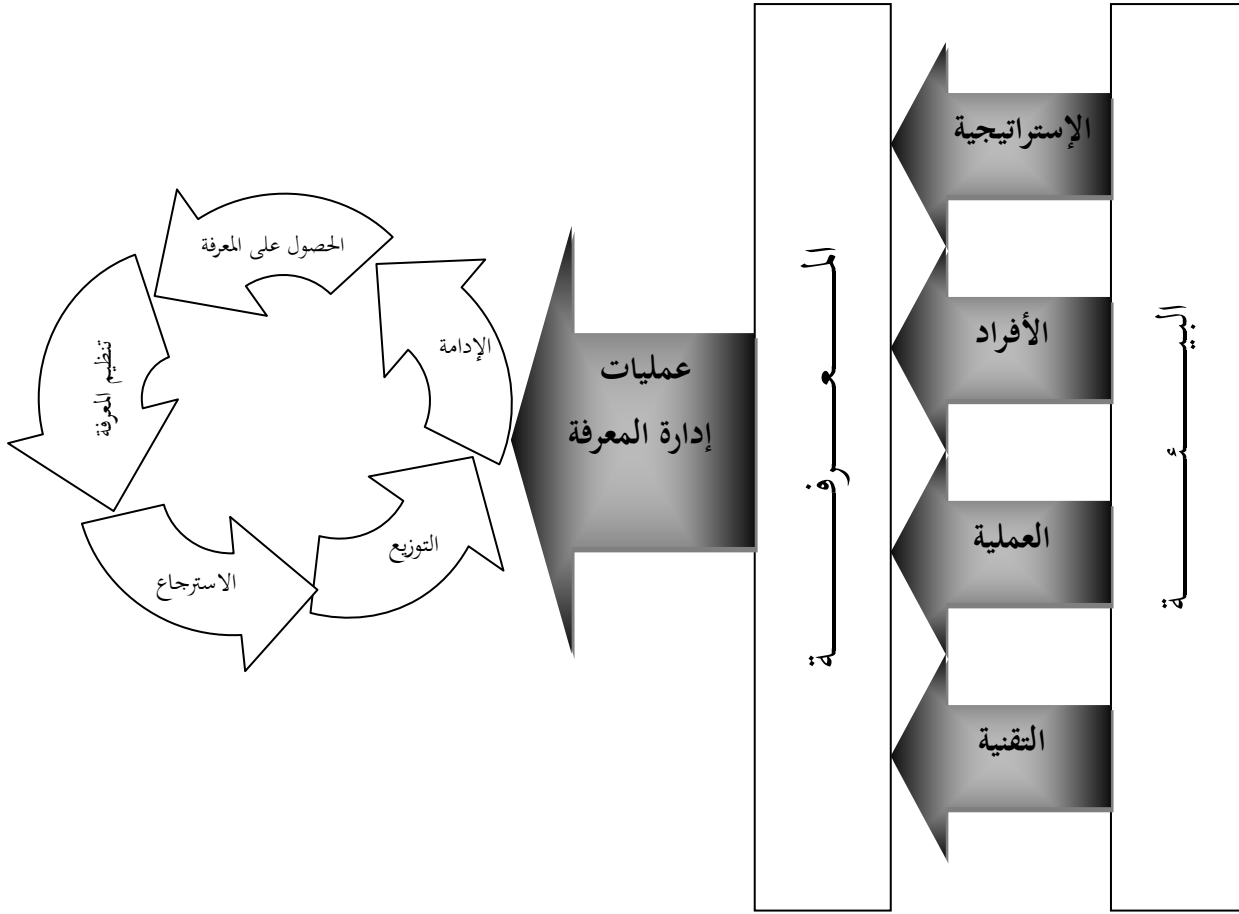
- عملية التنظيم و تشمل كلا من تصنيف المعرفة، تبويبها، ترميزها و خزنها؛

- عملية الاسترجاع ، و المقصود بالاسترجاع هو استخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها و تشمل هذه العملية كل من البحث و الوصول إلى المعرفة، حيث أن بعض المؤسسات قد تعاني من صعوبة في استرجاع ما تمتلكه من معرفة و ذلك نظرا للحجم الكبير للقاعدة المعرفية التي تمتلكها و الناتجة عن سنوات طويلة من الممارسة و الخبرة في المجال ما يجعل المعرفة مدفونة في ذلك الكم الهائل من المعلومات و لتفادي هذا النوع من المشاكل لابد من وضع الآليات اللازمة لتسهيل و تفعيل عمليات البحث؛

- عملية الإدامة و تشمل التنقيح، النمو و التغذية العكسية حيث أن المعارف المكتسبة لابد من إثرائها الأمر الذي يتطلب تنقيح مستمر و تغذية عكسية تجعل المعرفة في نمو و تطور مستمر.

و الشكل الموالي يوضح أساسيات النموذج :

¹ Duffy Jan, « Knowledge Management : To Be or Not To Be? », Information Management Journal, January, 2001, pp 64-67.



الشكل (12.2): عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج دوفي

Duffy Jan, op.cit p 65

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن كل من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و العمليات و التقنيات و كذا مهارات الأفراد المطلوبة تحددها البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها بحيث تكون هذه العناصر بمثابة استجابة لما تمليه ظروف هذه البيئة.

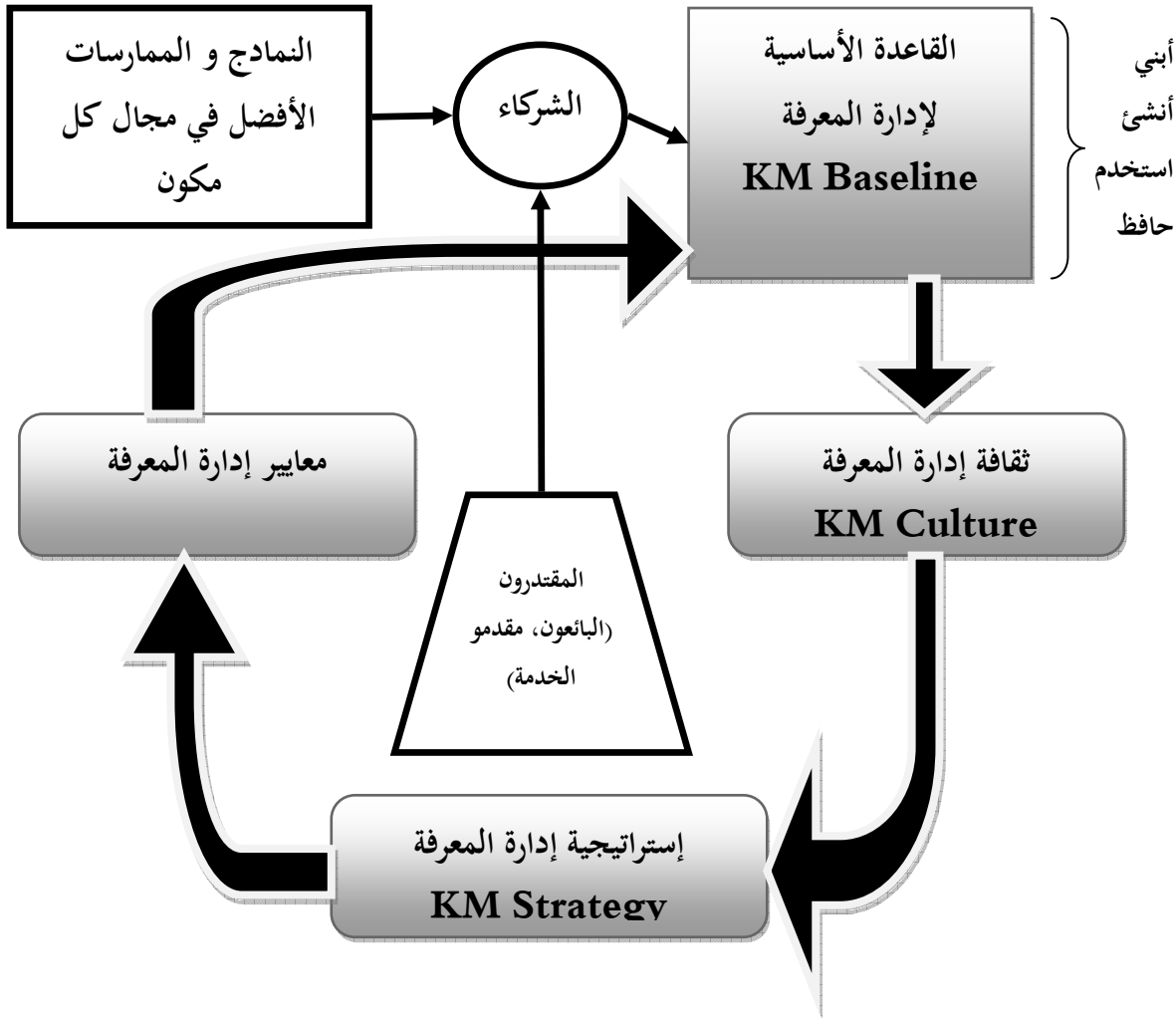
و بطبيعة الحال فإن كل عنصر من العناصر السابقة يعتمد على المعرفة كما يمكن أن يكون ناتج لعمل معرفي بحث و بالتالي لا بد من وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة تشرف على أداء مختلف العمليات المعرفية مجسدة في اكتساب المعرفة، تنظيمها، استرجاعها، توزيعها و استدامتها و عليه فإن إدارة المعرفة من خلال عملياتها تصبح مجبرة على تحقيق التكيف اللازم للمؤسسة مع بيئتها الخارجية ما يمكنها من التغلب على مختلف التغيرات المتسارعة و الاستجابة للمتطلبات المتجددة و ذلك في محاولة لتفادي جميع التهديدات التي تواجهها و من ناحية أخرى اغتنام الفرص التي تتاح لها.

المطلب الرابع: نموذج دينمس وينوسكي¹ (Denmis E.Winosky)

حسب هذا النموذج فإن المعرفة هي خبرة لا متناهية بدون بداية و لا نهاية و يمكن التعبير عنها بسلسلة دائرية تبدأ من حيث تنتهي و من هذا المنطلق قام دينمس وينوسكي ببناء نموذج لإدارة المعرفة مشكل من أربعة مكونات أساسية تكون حلقة من المراحل ذات الاعتماد المتبادل و تضم هذه المكونات كلا من :

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة؛
- ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
- إستراتيجية إدارة المعرفة؛
- معايير إدارة المعرفة.

و يمكن تمثيل هذا النموذج ذي الأربعة مكونات في الشكل الموالي:



الشكل (13.2): نموذج دينمس وينوسكي

Denmis E.Winosky,op.cit, p10

¹ Denmis E.Winosky, « *Knowledge Management : approaches and methodologies* », in Roman C.Barquien et al: « *Building Knowledge Management environment for electronic government* », Management Concepts, Virginia, 2001, pp 10-16.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إدارة المعرفة داخل المؤسسة تكون بطريقة مستمرة تعاود الانطلاق من النقطة التي وصلت إليها و هو ما عبر عنه بحلقة تنطلق من القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة و هو المكون الأول للنموذج و الذي يسعى للإجابة عن تساؤل مهم و هو ماذا يتم الآن؟ و الإجابة على هذا السؤال ما هي إلا تحديد لما تمتلكه و توظفه المؤسسة من معرفة حاليا و بعبارة أخرى فإنه لا بد على المؤسسة أن تحدد بدقة القاعدة المعرفية التي تمتلكها و ذلك بهدف تجنب إعادة عجلة الاستكشاف و البحث عن معرفة كانت متواجدة أصلا في رصيدها.

و تجدر الإشارة إلى أن القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة يتم بناؤها و استقاؤها من خلال التعامل مع الشركاء و المقتردين ممثلين بالبايعين و مقدمي الخدمة إضافة إلى النماذج و الممارسات الأفضل في مجال كل مكون و التي تم الحصول عليها انطلاقا من الممارسات و الخبرات السابقة و تصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها من قبل.

أما المكون الثاني فهو ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بحيث يسعى هذا المكون للإجابة عن إشكالية تحديد ما هو المهم أو ما الذي على المؤسسة أن تعرفه؟ و بطبيعة الحال لا يمكن تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معرفة إذا لم يكن قد تم تحديد ما تمتلكه من هذه الأخيرة و هو ما يؤكد التفاعل بين المكونين الأول و الثاني للنموذج. و لا بد من الإشارة أن الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و كذلك التفضيلات في إدارة المعرفة كما أنها هي التي تأتي بالإستراتيجية و ليس العكس بحيث تتأثر عملية صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة و بصفة بالغة بالثقافة السائدة بداخلها.

و للاستجابة للمتطلبات المعرفية للمؤسسة و التي تم استنتاجها من دراسة المكونين السابقين فإنه من الضروري وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة تكون بمثابة إستراتيجية وظيفية تحدد من خلالها الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة و التي عادة ما تتمحور حول خلق القيمة، تحسين قدرات المؤسسة و الاستغلال الجيد للموارد المتاحة.

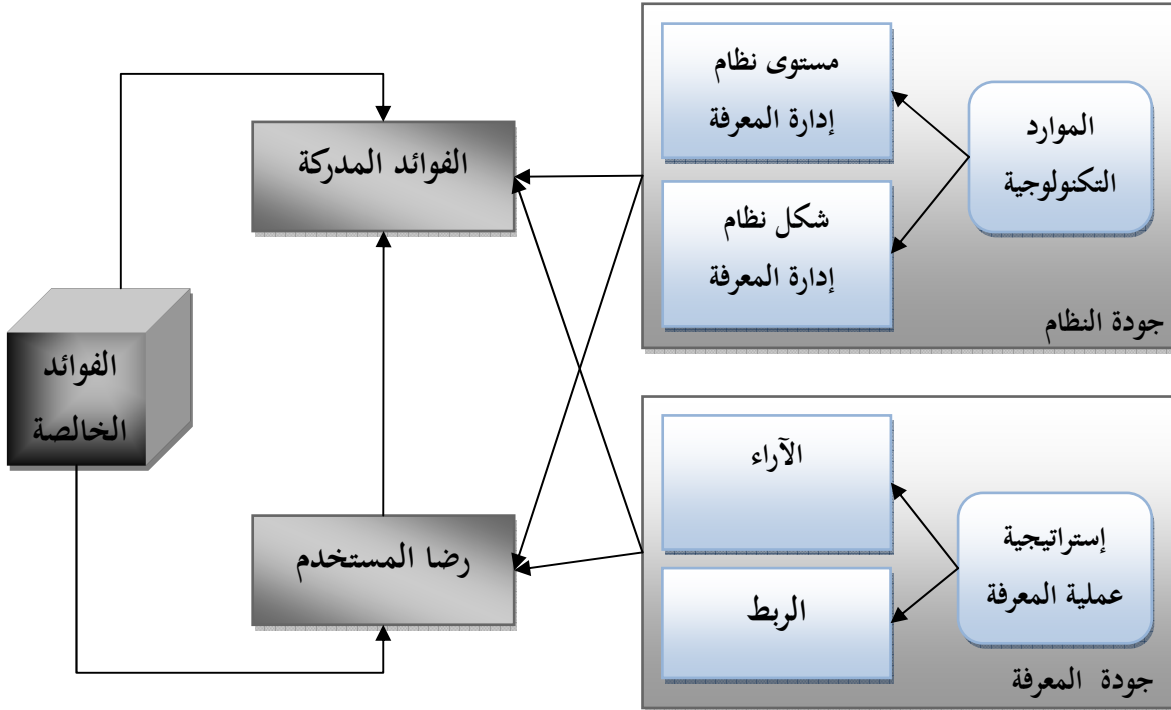
أما المكون الرابع فهو معايير إدارة المعرفة و المراد به هو تحديد و بدقة ما يمكن تحقيقه في إشارة للممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة في تسيير علاقاتها مع مختلف الأطراف أو كما تمت تسميتهم في النموذج المقتردين و هم مجموع الموردين، الموزعين و الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة و يضاف إلى هؤلاء الأطراف مستوى التكنولوجيا و القدرات و التقنيات التي تم الوصول إليها مقارنة بما يمتلكه المنافسون في هذا المجال.

المطلب الخامس: نموذج جينكس و أولفمان¹ (Jennex & Olfman)

يقوم هذا النموذج على تحليل الآثار الإيجابية المترتبة عن استخدام نظام إدارة معرفة داخل المؤسسة و ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد يمكن إجمالها في خمسة أبعاد أساسية:

- جودة نظام إدارة المعرفة: و يقيس هذا البعد مدى جودة الوظائف المختلفة لإدارة المعرفة من توليد، تخزين، استرجاع، تحويل و تطبيق المعرفة؛
- جودة المعرفة و إتاحتها: و يقيس هذا البعد نوعية المعرفة التي تم اكتسابها و مدى إتاحتها للمستخدمين الذين هم في حاجة إليها؛
- رضا المستخدم: يحدد هذا البعد المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة أعلى قدر ممكن من الرضا لمستخدميه؛
- العوائد الممكنة: يهتم هذا البعد بتحليل مختلف الآثار الإيجابية التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمؤسسة على حد سواء؛
- الأثر الجمعي: و يعبر هذا البعد على ما يمكن أن يعكسه استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل و ذلك على الصعيد التنظيمي و على صعيد النتائج.

و يمكن إبراز أبعاد هذا النموذج من خلال الشكل الوالي:



الشكل (14.2): نموذج جينكس و أولفمان لإدارة المعرفة

Jennex & Olfman, op.cit, p 39

¹ Jennex M & Olfman L, « *Assessing Knowledge Management Success effectiveness models* », proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004, PP 37-43.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن البعد الأول للنموذج هو جودة نظام إدارة المعرفة و الذي يعتمد و بشكل كبير على الموارد التكنولوجية للمؤسسة و التي تحدد بدورها مستوى نظام إدارة المعرفة و شكله، و تقف جودة نظام إدارة المعرفة على جودة الوظائف التي يؤديها و التي تتمثل أساسا في مختلف عمليات إدارة المعرفة بدءا بعملية توليد المعرفة مرورا بتخزينها و وصولا إلى وضعها حيز التنفيذ، و التي في مجملها تستخدم التكنولوجيا و التقنية المتطورة.

و لأن نظام إدارة المعرفة يتحمل مسؤولية كبيرة تجاه السير الحسن لمختلف وظائف المؤسسة كان لزاما ضبطه من خلال إستراتيجية وظيفية تأخذ بعين الاعتبار آراء كلا من مستخدمي هذا النظام و القائمين عليه تعمل هذه الإستراتيجية تحت لواء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و تهدف إلى تحديد ما المراد من وراء تطبيق هذا النظام و ما هو منتظر منه كما تضمن إتاحة هذا المورد أي المعرفة للمستخدمين أينما كان مستواهم في التنظيم و ذلك أحدا بعين الاعتبار عنصر الزمن بحيث لا بد من أن تصل المعرفة إلى مستخدميها و في الوقت المناسب و إلا تفقد أهميتها و تصبح عديمة الفائدة و هو ما عبر عنه النموذج بالبعد الثاني المتمثل في جودة المعرفة و إتاحتها.

أما البعد الثالث و المتمثل في العوائد الممكنة من وراء استخدام نظام إدارة المعرفة فهي تنقسم إلى شقين كلاهما بالغ الأهمية يتمثل الشق الأول في الفوائد المدركة على صعيد النتائج التي تحققها المؤسسة و التي كثيرا ما يعبر عنها بخلق القيمة أما الشق الثاني فهو تحقيق الرضاء الوظيفي للمستخدم نظرا لما يتيح هذا النظام من تسهيلات في أداء مختلف المهام و العمليات داخل المؤسسة.

أما الأثر الجمعي للشقين السابقين فهو الأكثر أهمية بحيث أن اجتماع كلا من الرضاء الوظيفي و السهولة في الوصول إلى المعرفة المطلوبة ينعكس جليا على تحسين أداء الفرد و جودة أدائه في موقع العمل و الذي من شأنه التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة بالإيجاب ما يعزز موقعها التنافسي و يعطيها قابلية كبيرة للتكيف مع ما يستجد في بيئتها الخارجية .

المبحث الثالث: إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية أعمال

إن الإستراتيجية هي هيكل من القرارات داخل المؤسسة و التي من شأنها تحديد الغايات، الرؤى و الأهداف، تضع السياسات و الخطط الأساسية لتحقيق ما تم رسمه من أهداف، كما من شأنها تحديد مجال نشاط المؤسسة، نمط التنظيم الاقتصادي و البشري الذي تريد أن تكون عليه و كذلك طبيعة المساهمة الاقتصادية أو غير الاقتصادية التي تسعى لتقديمها للمساهمين، العمال، الزبائن و المجتمعات.¹

و بإسقاط هذا المفهوم على إدارة المعرفة فإنه يمكن النظر إلى إستراتيجية إدارة المؤسسة على مستويين: المستوى الأول و الذي يبحث في الأساليب و الأدوار التنفيذية و التي غالبا ما تقع مسؤوليتها على فريق إدارة المعرفة بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة و منحها الصفة الرسمية عبر مختلف المستويات التنظيمية أما المستوى الثاني فيتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية و تكاملها مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة و هي حالة المؤسسات المعرفية بحيث و من هذا المنظور فإن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام و وظائف المؤسسة بحيث يركز هذا الاتجاه على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة يمكن إدراكها من خلال نموذج العمل.

و في هذا السياق يشير ويك² إلى أن في منظمة المعرفة تكون عملية توليد المعرفة و تنميتها هي المصدر الرئيسي للقيمة المضافة و نوعا من الميزة التنافسية و مسوقا رئيسيا لأعمالها و نشاطا جوهريا يتخلل جميع أعمالها و يشترط لتحقيق ذلك أن يكون معظم الأفراد بداخلها ذوو مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة المستوى و لذلك وجدت مجموعة من النماذج التي عاجلت إشكالية إدارة المعرفة من هذا المنظور.

المطلب الأول: نموذج بيفير و سوتون³ (Pfeffer & Sutton)

يركز هذا النموذج على ثمانية نقاط لتحويل المعرفة إلى تطبيق و وضع ما تم التوصل إليه من معارف حيز التنفيذ عبر مختلف أنشطة و وظائف المؤسسة دون استثناء بحيث لا تقتصر إدارة المعرفة على وظيفة أو نشاط واحد و إنما تقع مسؤوليتها على الجميع و تضم هذه النقاط كلا من :

- معرفة السبب قبل الأسلوب: حيث أنه من الضروري على المؤسسة أن تحدد و بدقة الهدف من وراء استخدام المعرفة و السبب الذي يفرض عليها إتباع هذا النهج و ذلك قبل أن تتعلم أساليب إدارة المعرفة و كيفية استخدامها و تظهر في هذه النقطة أهمية فلسفة المؤسسة و رؤيتها و التي تعتبر

¹ Kenneth Andrews and others, « *the concept of corporate strategy* », 3rd edition, Irwin, 1986, p 13.

² Wick, 2000, OP.CIT, p 514.

³ Pfeffer J & Sutton R.I, « *Knowing What to do is not enough : turning Knowledge into action* », California management Review, Vol.42, No.1, 1999, pp 94-105.

- حجر الأساس لأي سياسة تنوي هذه الأخيرة تبنيها و العمل بمبادئها ذلك كونها هي الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد و معاملتهم داخل مختلف مستويات التنظيم.
- المعرفة لا بد أن تدرك أثناء العمل و تتراكم من خلال تعميمها و العمل بها من طرف الجميع حيث أن تكرار العمل عدة مرات، التجربة و الاحتكاك بين العاملين و ملاحظتهم لبعضهم البعض و هم يؤدون الأعمال المختلفة تعد من أحسن السبل لانتقال المعرفة، تبادلها و تقاسمها.
- مقارنة ما تم تنفيذه بما تم تخطيطه: حيث أن المعرفة مهما كانت أهميتها فإنها تبقى قليلة الفائدة إذا لم يتم تنفيذها و تطبيقها و التطبيق هو وحده الكفيل بتوضيح فرص النجاح التي يمكن أن تحققها أفكار المؤسسة في مجال معين كما أن التطبيق له دور كبير في إجراء المراجعة الدورية لمختلف ما تم تطبيقه من أفكار.
- تقبل الخطأ: و هو عنصر مهم للغاية يقتضي تهيئة المؤسسة و الأفراد بداخلها لتقبل فكرة الفشل و ذلك دون الإضرار بصاحب الفكرة الفاشلة و هو الأمر الذي يحفز الأفراد إلى البوح و اقتراح كل ما لديهم من حلول و أفكار دون أي قيود ما يزيد في نسبة المبادرة لديهم و لعل هذه المهمة تعتمد و بشكل كبير على إرساء ثقافة معينة تسود المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.
- إبعاد جميع أنواع التخوف الذي يؤدي إلى كتم المعرفة ذلك كون التخوف من الرفض أو من الإخفاق من شأنه خلق توجس لدى حاملي الأفكار من الإدلاء بما يحملونه من حلول و اقتراحات الأمر الذي لا يخدم على الإطلاق بناء المعرفة و خلقها و يجد من أخذ زمام المبادرة و يحث على الجمود أكثر فأكثر.
- تشجيع روح التعاون بين عمال المعرفة بدلا من إشاعة روح المنافسة بينهم ذلك كون المنافسة بين الأفراد تجعل كل واحد منهم يحتفظ بما يمتلكه من مهارات لنفسه في محاولة منه للحفاظ عليها و عدم التشارك بها مع الآخرين و هو ما يعرقل بجدية تقاسم المعرفة و تبادلها لتبقى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ضمنية و لا يمكن أن يتوصل إليها الجميع ما يجعل الاستفادة منها محدودة للغاية.
- قياس مختلف الجوانب التي لها دخل مباشر في تحويل المعرفة من جانبها النظري إلى جانبها الواقعي الملموس، و يتم ذلك من خلال تحديد مقاييس ملائمة تستجيب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة و يشترط في المقياس الذي يتم اختياره أن يكون كفيلا للتعبير الحقيقي للوضع و أن يوضح باستمرار مدى التقدم في بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.
- تحديد عمل القادة: يتم تحديد عمل القادة بدقة و كيفية أدائهم لمهامهم و كيفية تخصيصهم لما هو متاح من موارد بحيث لا بد من الرفع من قدرتهم على معالجة المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة في

الأوقات المناسبة. و في هذا السياق لابد من الإشارة أن إرساء الثقافة المعرفية، و توفير أساليب انتقالها و المشاركة فيها من خلال النظم و الممارسات الإدارية اليومية يكون له أثر إيجابي يفوق بكثير ما يمكن أن يتيح استقدام أفراد ذوا مهارات عالية و دمجهم في التنظيم. و إضافة إلى ما سبق فإن مسؤولية وضع إستراتيجية متكاملة تضمن تطبيق المعرفة و تحويلها إلى عمل تطبيقي يدخل في جميع الأنشطة و المهام و ترجمة تلك المعرفة إلى نتائج واقعية ملموسة تقع على عاتق القادة و على مدى قدرتهم على توجيه الجهود و توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

و انطلاقاً من تحليل نموذج بيفير و سوتون يتضح أنه يشجع بعض الممارسات و يحد من بعض الممارسات الأخرى التي يرى من وجهة نظره أنها تعرقل برنامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة و تنقص من قدرته على الاستجابة لمختلف التطلعات و من أهم عوامل النجاح التي يحددها النموذج نجد:

- التأكيد على الجانب التطبيقي بدلا من التركيز على الجانب النظري؛
- منح الأفضلية لمبدأ التعاون على مبدأ المنافسة بين عمال المعرفة؛
- تشجيع المبادرة و نبذ الجمود؛
- التأكيد على السلوكيات الجديدة للقادة بدلا من الإعتماد على روتينيات التسيير و الإدارة.

المطلب الثاني: نموذج بوردورو و كويارد¹ (Bourdereau & Couillard)

و يتألف هذا النموذج من ثمانية خطوات متتابعة من شأنها تحقيق التطبيق الأمثل لإستراتيجية إدارة المعرفة داخل المؤسسة بدءاً من تهيئة الفريق المكلف بقيادة مشروع إدارة المعرفة و وصولاً إلى عملية التقييم و التحسين و هذه الخطوات هي على التوالي:

- أ. تهيئة الفريق المكلف بقيادة مشروع إدارة المعرفة (Preparing the team)؛
- ب. فهم أهداف الأعمال و الرؤية و الإستراتيجية و البيئة (Understanding business goals, vision, strategy and environment)؛
- ت. تحديد عمليات الأعمال (defining business precesses)؛
- ث. تحديد التطبيقات و متطلبات الإستخدام الأمثل للمعرفة (Defining applications and user requirements)؛
- ج. تصميم معماية المعرفة و البيانات (Designing Knowledge and data architecture)؛

¹ Bourdereau & Couillard, « *Systems integration and Knowledge Management* », Information System Fall, vol 16, n 4, 1999, pp 30-31.

- ح. تصميم المعمارية الفنية (Designing technical architecture)؛
خ. تحديد النماذج الأولية و التنفيذ (Prototyping and implementing)؛
د. التعلم و التحسين (Learning and improving)؛

و سيتم في ما يلي التفصيل في كل خطوة على حدا:

أ. **تهيئة الفريق:** يتم في هذه الخطوة تهيئة المجموعة التي تقود مشروع إدارة المعرفة و تهيئة البيئة الداخلية لتسهيل المشاركة بالمعرفة و تجسيد مفهوم التعلم التنظيمي.

ب. **فهم أهداف الأعمال و الرؤية الإستراتيجية و البيئة:** و في هذه المرحلة يتم رسم الإستراتيجية العامة التي تسير عليها إدارة المعرفة داخل المؤسسة و ذلك استنادا إلى رؤية هذه الأخيرة و بيئتها الخارجية و تحدد هذه المرحلة آليات الحصول على المعرفة، تطويرها و المحافظة عليها، نشرها و إعادة استخدامها و كذلك مجالات استعمالها.

ت. **تحديد عمليات الأعمال:** يتم من خلال هذه المرحلة تحديد و بدقة المعرفة المطلوبة في كل عملية من العمليات إضافة إلى تحديد طرق تصميم و معالجة المعلومات و إسناد العمليات بحيث يتم الخروج بصورة واضحة حول المتطلبات المعرفية للعملية ككل و الآليات التي يتم من خلالها التعامل مع هذه المعرفة.

ث. **تحديد التطبيقات و متطلبات الإستخدام:** و المقصود من وراء هذه الخطوة هو تصميم مختلف التطبيقات التي سوف يتم من خلالها معالجة المعرفة و التعامل معها و كذا توفير متطلبات استخدام المعرفة و المشاركة فيها.

ج. **تصميم معمارية المعرفة و البيانات:** و يتم خلال هذه المرحلة تحديد هيكل المعرفة و تحديد نموذج المعرفة الذي لابد من إتباعه و الذي من شأنه توضيح مختلف الأعمال و الأشكال التي يتطلبها تحقيق الأهداف الموضوعية في الإستراتيجية العامة حسب طبيعة نشاط المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها.

ح. **تصميم المعمارية الفنية:** و يتم في هذه المرحلة تحديد مختلف المعايير و المقاييس و المبادئ التي لابد من احترامها عند التعامل مع المعرفة كما يمكن تحديد معايير جديدة لم يتم استخدامها من قبل إذا اقتضى الأمر ذلك و هو ما يجسد الاعتماد على المعرفة في مختلف مراحل العملية من أولها و إلى آخرها.

خ. وضع النماذج الأولية و التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من المشاريع المرحلية و الأساسية و التي تسهل عملية التعلم فيما بعد و تهيئ الدعم و الإسناد التنظيمي و تكون كنموذج يقتدى به عند تعميم العملية على جميع الأقسام و الوظائف.

د. التعلم و التحسين: و تركز هذه المرحلة على التقييم في جميع المستويات و كذا استنباط الدروس من الممارسات السابقة و تشكيل خبرة انطلاقا مما تم إنجازه في السابق و انطلاقا من عمليات التقييم و استنباط الدروس يتم إدراج مداخل جديدة و تطوير العمليات و إدخال التعديلات اللازمة عليها و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتعداه ليشمل إدخال التعديلات على الهياكل التنظيمية و السياسات و القواعد و لذلك فإنه من الضروري أن تتميز إستراتيجية إدارة المعرفة و عملياتها بالمرونة و القابلية للتعديل في أي وقت بما يمكنها من التكيف مع مختلف التغيرات مهما كانت درجتها و مها كانت سرعتها و متطلباتها.

المطلب الثالث: نموذج دايفيد سكايرم لإدارة المعرفة¹ (David J. Skyrme)

قدم الباحث دايفيد سكايرم هذا النموذج إجابة على تساؤل طرحه في كتابه بحيث تساءل قائلاً: ما هي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتعظيم فوائدها التنظيمية؟ و عليه فقد اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة يتكون من قوتين محركتين و سبعة رافعات إستراتيجية.

تمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة المتواجدة مسبقاً داخل المؤسسة الأمر الذي لا يمكن استقدامه إلا من خلال ضمان التبادل و التقاسم الجيد للمعرفة بين مختلف عمال المعرفة ، و كذا بناء قواعد معرفية تحتوي على مختلف الإجابات على المشاكل التي يمكن أن تواجه الفرد عند أدائه لعمله مضاف إليها تشكيل دروس تعليمية يتم اكتسابها من خلال المشاريع التي قد تم إنجازها في السابق مدعومة بتسجيلات تنظيمية مفصلة حول آراء الزبائن في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. هذه القوة المحركة يمكن التعبير عنها بـ: "أن نعرف ما نحن نعرفه". بحيث أنه نجد و في كثير من الأحيان أن الأفراد قد يعيدون ابتكار أساليب كانت موجودة من قبل إلا أنهم لم يطلعوا عليها أو أنهم لم يتمكنوا من الوصول إليها باستخدام أدوات و وسائل الإطلاع على القاعدة المعرفية داخل المؤسسة الأمر الذي قد يتسبب في إهدار الوقت و الجهد و المال الذي كان بالإمكان توجيهه لاستكشاف معرفة جديدة بدلا من إعادة تكرار نفس العجلة المعرفية.

¹ David J. Skyrme, « *Capitalizing on Knowledge* », Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, pp 5-6.

أما القوة المحركة الثانية فهي الابتكار و إنشاء المعرفة الجديدة و تحويلها إلى إجراءات ، منتجات و خدمات جديدة و في هذا الجانب ينصب الإهتمام حول جانب الإبداع، الإستجابة لمتطلبات و رغبات الزبائن المتحددة و إبراز دور المعرفة في تحريك عجلة الابتكار داخل المؤسسة.

و من جراء تحليل المبادرات الناجحة لإدارة المعرفة فإنه يتضح جليا أن هناك سبعة رافعات إستراتيجية تسهم و بشكل كبير في إنجاح عملية إدارة المعرفة و هي على التوالي:

- **معرفة الزبون:** بحيث يمكن اكتساب معرفة معمقة من خلال العلاقات مع الزبائن و استخدام هذه المعرفة في تجسيد استجابة أكبر لمتطلبات و تطلعات الزبائن، و في نفس السياق فقد أجهت اهتمامات العديد من الباحثين و الممارسين لإدارة المعرفة لما يسمى بإدارة معرفة الزبون (« CKM » « Customer Knowledge Management ») بحيث يعتبر هذا الاتجاه تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق التنافسي على العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون إذ لا بد على تلك المؤسسات التي عملت طويلا على جذب الزبائن و اكتسبت ولاءهم أن تسخر و تجهز قابليات إدارة المعرفة في خدمة هؤلاء الزبائن و الاستجابة لتطلعاتهم المختلفة.¹ و يعرف بايكر (Baker) إدارة معرفة الزبون من جانب التعلم فيقول أنها: "إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون و الاكتساب و الخلق و التحويل و الاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في المنتجات و الخدمات".²

- **المعرفة في المنتجات و الخدمات:** و المقصود بها هو تجسيد المعرفة في المنتجات و الخدمات و الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاستخدام المكثف للمعرفة في مختلف الأنشطة و العمليات داخل المؤسسة و قد تنتج المؤسسة منتجات معرفية بحتة تتجسد في ابتكارات من شأنها تقديم حلول لمشاكل مختلفة.

- **المعرفة في الأفراد:** و تتمحور هذه الأخيرة حول تطوير قدرات و مهارات الأفراد داخل المؤسسة و الرفع من قدراتهم الإبداعية من خلال إرساء ثقافة التعلم و تقاسم المعرفة ويعتبر هذا الجانب أهم جوانب إدارة المعرفة كون معظم العمليات المعرفية تعتمد على الفرد بالدرجة الأولى فالباحث هو الفرد، و المتعلم هو الفرد و المعلم هو أيضا الفرد و المطبق للمعرفة المتوصل إليها هو دائما الفرد شريطة أن تتم هذه العمليات في إطار منظم سواء بشكل فردي أو جماعي أو داخل مراكز البحث و التطوير أو بكل بساطة في مواقع العمل المختلفة.

¹ Baker M, « *Marketing strategy and management* », 3rd edition, Mc Millan business, London, 2000, p 10.

² Baker M, « *Gyrating an alliance between employ and customer* », Knowledge Management Review, Vol 3, No 5, 2000, p 4

- **المعرفة في العمليات:** و المقصود بالمعرفة في العمليات هو تحويل المعرفة إلى عمليات أعمال مع إعطاء إمكانية اللجوء إلى مكاتب الخبرة في الحالات الحرجة التي يستعصى على المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة لها.
- **الذاكرة التنظيمية:** و يتم الحصول عليها من خلال تسجيل الخبرات الحالية من أجل الاستخدامات المستقبلية و تكون هذه الخبرات مسجلة في قواعد المعلومات أو في الأنظمة الخبيرة. و تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها: " المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي"، كما تعرف على أنها: "التعلم المخزون من تاريخ المؤسسة و الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات و الأغراض الأخرى"، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع المعرفي كلما عبر ذلك عن قدرتها على التعلم التنظيمي من جهة و الفعالية العالية في أداء مختلف العمليات من جهة أخرى.
- **المعرفة في العلاقات:** و يخص هذا الجانب قنوات انتقال المعرفة داخليا و خارجيا من و إلى المؤسسة و عادة ما تربط هذه القنوات المؤسسة بكل من الزبائن، الموردين و الأفراد.
- **معرفة قياس أصول رأس المال الفكري، إدارتها، تطويرها و استغلالها:** و يتشكل رأس المال الفكري من فئتين من الأصول غير الملموسة و هي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري بحيث يعرفه توماس ستيوارت (T. Stewart) بأنه: " المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها، في الاستخدام لتنشئ الثروة".¹ و قد صنف ستيوارت رأس المال الفكري إلى ثلاثة فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري و رأس المال الزبوني.

المطلب الرابع: نموذج جاسون و قوبتا² (Jason & Gupta)

يرى كل من جاسون و قوبتا أن إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية تهدف في الأساس إلى تحقيق التميز و على هذا الأساس فقد قدم الباحثان نموذجا لإدارة المعرفة بطريقة فعالة يتكون من خمسة مكونات متسلسلة و مترابطة مع بعضها البعض و هي:

- الحصاد (Harvesting)؛

- التصفية (Filtering)؛

¹ Thomas A. Stewart, « *Intellectual Capital : the wealth of organizations* », Doubleday, New York, P 5.

² Atul Gupta & Jason McDaniel , « *Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management* », Journal of Knowledge Management Practice, October 2002, pp 64-69.

- الترتيب (Configuration)؛

- النشر (Dissemination)؛

- التطبيق (Application)؛

و سيتم فيما يلي التفصيل في كل مكون على حدا:

- **الحصاد:** و المقصود بالحصاد هو الحصول على المعرفة و البحث عنها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها و بطبيعة الحال فإن البحث عن المعرفة يكون انطلاقا من مصادرها التي تنقسم إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية تتمثل المصادر الداخلية أساسا في ثلاثة عناصر هي إستراتيجيو المعرفة و هم خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و الذين تكلفهم المؤسسة برسم الإستراتيجية العامة التي يتم السير على أساسها، العنصر الثاني و الذي يتمثل في مهنيي المعرفة و هم أولئك الأفراد الذين يتعاملون مع المعرفة على أنها موضوع و عليه فهم يختصون بالمعرفة السببية التي تستوعب المضمون المعرفي و هم الذين تكمن لديهم الخبرة في أساليب الحصول على المعرفة و استيعابها بالطريقة الصحيحة و توليدها و تكييفها حسب المتطلبات، أما العنصر الثالث فهم عمال المعرفة و الذين يختصون في توفير عوامل الدعم و الإسناد المهني للمعرفة من خلال جمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، تخزينها و إيصالها لطالبيها.

أما المصادر الخارجية فتتكون هي الأخرى من أربعة عناصر أساسية و هي الزبائن، الموردون، المنافسون و الشركاء و الذين يقدمون كما هائلا من المعرفة كلا في مجاله و نطاق رؤيته إلى المؤسسة و يرى الباحثان أن هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

- **التصفية:** و المقصود بالتصفية هو وجوب تحديد ما هي المعرفة التي تحتاجها المؤسسة فعلا و في هذه النقطة لا بد من الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان قد تحصل المؤسسة على معرفة قد تكون مفيدة لغيرها إلا أنها عديمة الفائدة بالنسبة لها و في هذه الحالة لا بد على هذه الأخيرة تفادي تجميعها و ترميزها و الاكتفاء بالتركيز على الجزء الذي يهمها فقط و لا بد خلال هذه العملية إلى العودة إلى رؤى المؤسسة و رسالتها و أهدافها بحيث تكون هي وحدها الكفيلة بتحديد ما تحتاجه و ما يمكن الاستغناء عنه من تلك المعرفة التي تم الحصول عليها.

- **الترتيب:** بعد أن يتم فحص النظام الذي تسير عليه إدارة المعرفة و تحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه تدخل المؤسسة في مرحلة تطوير مجموعة من الآليات التي تمكنها من تخزين المعرفة و التعامل معها و ترتيبها و تصنيفها و يفترض النموذج أن هذه العمليات لها دور كبير في توليد الميزة التنافسية و تدخل هذه العملية في إطار مدخل نظم المعلومات لإدارة المعرفة بحيث تساهم

المعرفة الصريحة في تحقيق التفوق التنافسي نتيجة للتطورات الحاصلة في ميدان إدارة الأعمال و التي أفرزت الحاجة المتزايدة إلى المعلومات و انتقال هذه الأخيرة من الدور الوظيفي إلى الدور الإستراتيجي بحيث يمكن لهذه الأنظمة أن تساهم في إنشاء أنشطة القيمة في أعمال المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول التغيرات البيئية المختلفة.

- **النشر:** إن نشر المعرفة التي تم الحصول عليها و ترتيبها و تخزينها يتطلب آليات أخرى لنشرها و إيصالها لمستخدميها هذه الآليات لا يمكن تطبيقها إلا في وجود شرطين أساسيين و هما من جهة تسهيل الاتصال الذي يبدأ من تصميم هياكل تنظيمية تدعم هذا الاتجاه و إسنادها بمختلف وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة، و من جهة أخرى تطوير الثقافة المنظمة المشجعة للتقاسم و التشارك بين العاملين.

- **التطبيق:** إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بشكل وثيق بالتطبيق الجيد لإدارة المعرفة ذلك التطبيق الذي لا بد من دعمه عن طريق الرغبة القوية و الصداقة للمسيرين داخل المؤسسة و إيمانهم أن تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية لا يمكنه أن يتم إلا من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة.

و الملاحظ من خلال دراسة هذا النموذج أنه لم يأخذ في الحسبان مكون أساسي في عملية إدارة المعرفة ألا و هو مكون المتابعة و التقييم حيث أنه لا يمكن الحكم على النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية التطبيق إلا من خلال عمليات تقييم و متابعة دورية تكون وسيلة لرصد الفرق الناتجة بين ما تم تخطيطه و ما تم تطبيقه بالفعل الأمر الذي من شأنه العمل على تعديل أسلوب إدارة المعرفة و إدخال مختلف التحسينات عليه و التي تجعله قادرا على استيعاب مختلف متغيرات البيئتين الداخلية و الخارجية و إعطائه درجة كبيرة من المرونة التي لا مفر منها في ظل اقتصاد مبني على المعرفة.

المطلب الخامس: نموذج نجم عبود نجم¹

من خلال هذا النموذج تعتبر إدارة المعرفة هي الشكل الجديد لأعمال المؤسسة و لا تقتصر فقط على وظيفة من وظائفها و لتحقيق ذلك يمر النموذج بخمسة مراحل و هي:

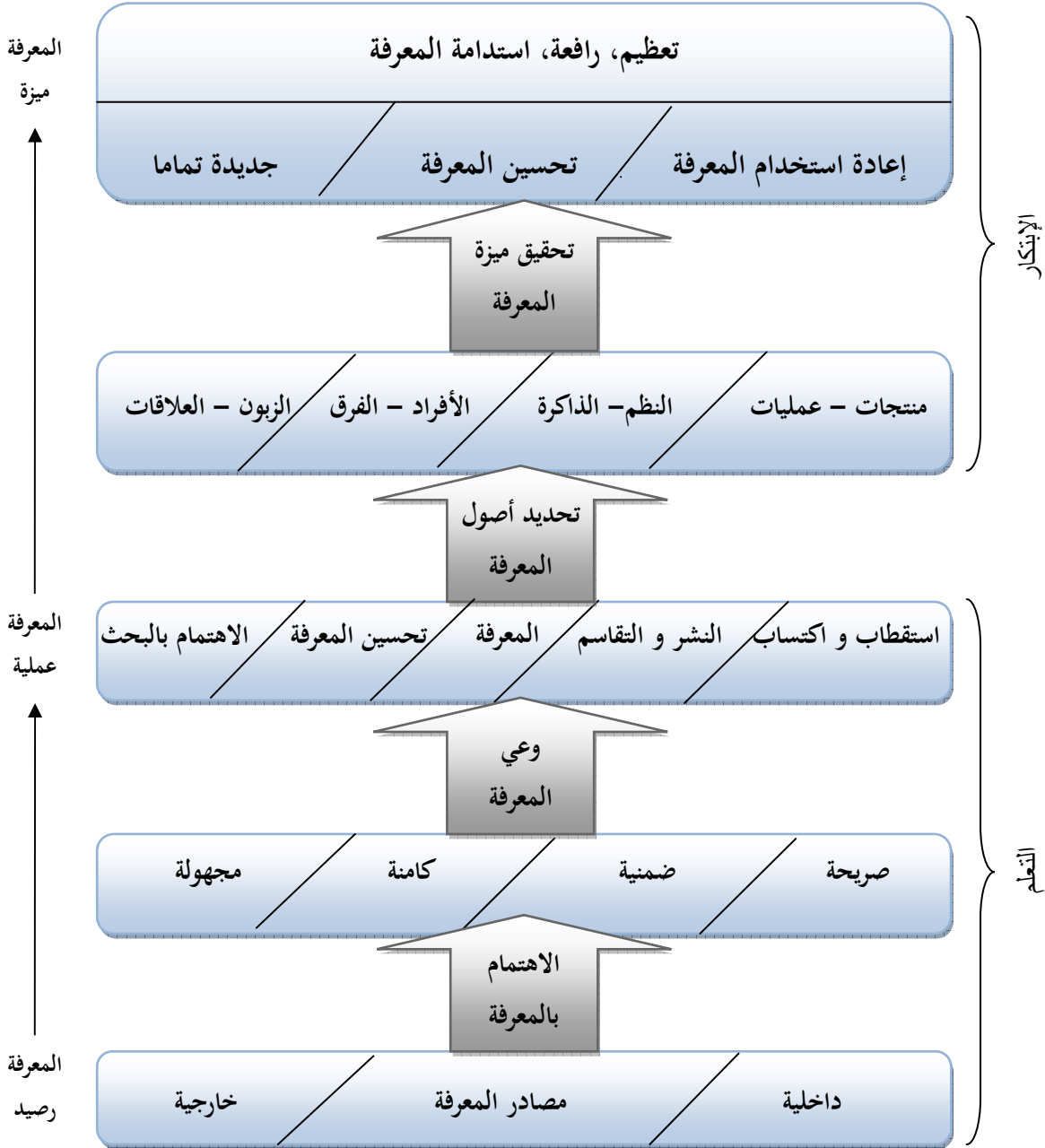
- مرحلة الإهتمام بالمعرفة؛
- مرحلة وعي المعرفة؛
- مرحلة تحديد أصول المؤسسة؛

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات و العمليات"، دار الوراق، الأردن، 2007، ص ص 121-127

- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة؛

- مرحلة تعظيم، رافعة و استدامة المعرفة.

و يعتمد الانتقال من مرحلة إلى أخرى على آليتين أساسيتين هما آلية الانتقال من التحديدات إلى العمليات المعرفية و آلية الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية و يوضح الشكل الموالي كيفية سيرورة هذا النموذج:



شكل (15.2): نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 122

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن النموذج يمر بخمسة مراحل متسلسلة بدءاً بمرحلة الإهتمام بالمعرفة و التي فيها تشعر المؤسسة بأهمية المعرفة في أعمالها و بضرورة إقحام هذا العنصر ضمن اهتماماتها الجوهرية و من ثم تنطلق المؤسسة في البحث عن مصادر هذه الأخيرة أي المعرفة داخليا و خارجيا، و يقترن هذا الإهتمام أولاً بتحديد الرصيد الداخلي من المعرفة و الذي هو نتاج لسنوات طويلة من الممارسة في المجال تنتج عنه خبرات و معارف متنوعة يمكن الاعتماد عليها عند الإنطلاق في أي عمل معرفي.

أما المرحلة الثانية فهي وعي المعرفة و المقصود بهذا الوعي هو تحديد و بدقة ما تحتاج إليه أعمال المؤسسة المختلفة من المعرفة و خلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة إدراك أنماط المعرفة المختلفة من صريحة، ضمنية، كامنة و مجهولة و لعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو القدرة على القيام بتقييم أولي لما يمكن أن يحققه تطبيق إدارة المعرفة في جانب خلق القيمة و اكتساب الميزة التنافسية.

و في مرحلة تحديد أصول المؤسسة فإن وعي المعرفة يتحول فعليا إلى مجموعة من العمليات تتمحور حول تحديد ما تمتلكه المؤسسة من معرفة و النظر إلى هذا الرصيد المعرفي على أنه أصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية و من هذا المنطلق لابد لهذه الأصول أن تدار بطريقة منظمة و محكمة الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى اعتبار المعرفة كعملية تمر بمجموعة من المراحل تشمل اكتساب المعرفة و استقطاب أفرادها و تحديد برامج إدارتها. و الملاحظ أن المراحل الثلاثة السابقة انحصرت في جانب التعلم أي اكتساب المعرفة، نشرها و تقاسمها.

أما رابع مرحلة فهي تحقيق ميزة المعرفة أين تبدأ أول البوادر باستخدام المعرفة و توظيفها في مختلف وظائف المؤسسة و يتجسد توظيف هذه المعرفة من خلال المنتجات، النظم، الذاكرة التنظيمية و أنماط العمل التي تشجع تقاسم المعرفة و تبادلها، و لعل هذه المرحلة هي نقطة التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة و هو ما يحول إدارة المعرفة من الدور المساند لأعمال المؤسسة إلى الشكل الجديد لأعمال المؤسسة.

في خامس مرحلة تصل إدارة المعرفة إلى حالة النضوج أين تكون قادرة على استخدام الأصول المعرفية في عمليات متزايدة بما يكفل تعظيم استغلال المعرفة و هو ما يحقق رافعة هذه المعرفة في المنتجات و العمليات و المجالات المختلفة، و تتميز إدارة المعرفة خلال هذه المرحلة بكونها تمتلك قدرة أكبر على مواجهة مختلف الروتينيات التنظيمية و التي تعوق المبادرة و إنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق بدورها استدامة التجديد و الابتكار.

و يعتمد الانتقال من مرحلة إلى أخرى على آليتين أساسيتين هما آلية الانتقال من التحديات و المقصود بها هو الرصيد المعرفي، مجالات المعرفة و التعلم إلى عمليات المعرفة أي الانتقال من الرصيد إلى العملية.

أما الآلية الثانية فتتمثل في الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية حيث أنه و من خلال هذه الآلية تتجاوز المؤسسة الفجوة الخارجية مع المنافسين و ذلك بقياس ما هو ممكن أن يحققه هذه الأخيرة أي المؤسسة من قيمة جراء استخدامها الفعلي لمعرفتها بما ممكن أن يحققه المنافسون من قيمة. و بطبيعة الحال فإن القيام بمختلف العمليات السابقة و استخدام الآليات المذكورة يتطلب وجود إستراتيجية أعمال تمكن من ذلك و تحقق التنسيق اللازم بين مكونات هذا النموذج بما يكفل تحقيق ما يسعى إليه من أهداف.

و الملاحظ أن هذا النموذج يتميز بمجموعة من المميزات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنه شامل من حيث مصادر المعرفة، أنواعها، عملياتها و مجالاتها، بحيث يأخذ هذا الأخير في الحسبان كلا من المصادر الداخلية و الخارجية للمعرفة كما يشمل نوعيها الصريحة و الضمنية و يعتمد على جميع مراحلها بدءا من الاستقطاب، الاكتساب، مروراً بالتقاسم و النشر، و وصولاً إلى توليد المعرفة الجديدة، و يضم النموذج مختلف مجالات المعرفة من زبون، نظم، ذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات و أخيراً أفراد و جماعات مشتركة.
- أنه منطقي ذلك كونه يعمل في إطار بعدين أساسيين هما التعلم و إنشاء المعرفة الجديدة و المقصود بالتعلم هو أن تعمل المؤسسة في جميع وظائفها بما تعرفه في حين يعتبر إنشاء المعرفة القوة المحركة للتجديد في العمليات، المنتجات و الخدمات.
- أنه تحفيزي كونه ذا طابع تسلسلي متصاعد ينطلق من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميّة.

خاتمة:

إن نماذج إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها و على اختلاف منظور معالجتها لمفهوم إدارة المعرفة و مهما كان المدخل الذي تتبناه و الاتجاه الذي تتبعه فإنها في جميع الحالات تسعى إلى صنع المعرفة بالتركيز على تأطير و تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، كما تسعى إلى توجيه المؤسسة إلى كيفية الحصول على المعرفة و التعامل مع الموجودات الفكرية كما تسهم من خلال إستراتيجياتها إلى تحديد النقاط التي لا بد أن تركز عليها إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع الأسبقيات و إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد السياسات الكفيلة بإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه كما تحدد إطار عمل إدارة المعرفة و طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير معرفتها و كل هذه الغايات تصب جميعها في منحى واحد و هو خلق القيمة للمؤسسة بمختلف أنواعها و أبعادها هذا المفهوم الذي ما فتئ يشغل اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال منذ ظهوره و حتى الآن بحيث كثيرا ما يربط مفهوم إدارة المعرفة بخلق القيمة بحيث انتقلت الفكرة الشائعة لقيد سلسلة القيمة و بعدها سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة بحيث أصبحت إدارة المعرفة و بالتكامل مع مختلف عناصرها و مكوناتها مصدرا أساسيا لخلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث

خلق القيمة: المفهوم،
النماذج، و الإتجاه نحو خلق
القيمة الجوهرية من خلال
إدارة المعرفة

تمهيد:

لقد أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات و فرض نفسه كمؤشر معياري للأداء و مقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. و لقد شكل مفهوم خلق القيمة و لفترة طويلة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمؤسسات و تعود أصول مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية أين كان يقاس على أساس مردودية رؤوس الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها. ليتطور بعد ذلك هذا المفهوم بفعل العولمة و الأسواق المالية و يدرج في طياته الإتجاه المتنامي لقوة المساهمين و تأثيرهم على تلك الأسواق. إلا أنه و في الوقت الذي أصبح فيه أداء المؤسسة نتاجا لعوامل معقدة و غير مادية كالتعلم، المعرفة، الإبداع و غيرها فإن نجاح المؤسسة أصبح يعتمد أكثر على قدرتها الداخلية على الإبداع و تجنيد الموارد و خصوصا البشرية منها بدلا من اعتماده على العوامل التنافسية التقليدية كسلسلة القيمة و التموقع التنافسي و هنا ظهر مفهوم خلق القيمة الجوهرية كاستجابة لهذه الرؤية بحيث يشير هذا المفهوم إلى أنه بالإضافة إلى القيمة التنافسية القائمة على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن هذه الأخيرة أي المؤسسة تخلق داخليا قيمة تنظيمية متعلقة بجودة العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن و عليه فإن خلق القيمة حسب هذه الرؤية هو اختيار و توفيق الأنشطة المختلفة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و ذلك اعتمادا على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة هذا و لقد أدى الاهتمام المتزايد بالموارد الغير مادية إلى إبراز و تحليل العلاقة بين القيمة المالية و القيمة المحاسبية من جهة و بين القيمة الإستراتيجية من جهة أخرى.

المبحث الأول: مفهوم خلق القيمة و مقارباته المتنوعة

إن تحليل مفهوم خلق القيمة بمختلف فروعها يتطلب المرور بالأشكال المختلفة التي قد تأخذها المؤسسة و ذلك بدءا بشكل المؤسسة الذي وضعه تايلور مرورا بالمؤسسة المقسمة إلى مجموعة من الأنشطة و وصولا إلى المؤسسة الشبكية بحيث يختلف مفهوم القيمة و المستفيدين منها من شكل لآخر.

المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة كمفهوم متشعب

إن تعظيم قيمة المؤسسة يعتبر الهدف الأساسي لإستراتيجية هذه الأخيرة و هو محور اهتمام مختلف الدراسات في مجال الإستراتيجية و لتعظيم قيمتها لا بد على المؤسسة أن تخلق القيمة لمختلف الأطراف التي ترتبط بها و لهذا السبب فإن مصطلح القيمة أصبح شائع التداول في مختلف مجالات علوم التسيير كما بات هذا الأخير موضوع مجموعة من الرؤى و المقاربات المختلفة دون إيجاد مفهوم موحد يضم كل المقاربات¹.

و بالتالي يظهر مفهوم خلق القيمة بحضور طائفة و متشعبة فنجد القيمة المالية (valeur financière)، القيمة الاقتصادية (valeur économique)، القيمة المحاسبية (valeur comptable)، القيمة الجوهرية (valeur substantielle)، القيمة التنافسية (valeur concurrentielle)، القيمة الإستراتيجية (valeur stratégique)، خلق القيمة للمساهمين، خلق القيمة للزبون، خلق القيمة للموردين، خلق القيمة الاجتماعية للمجتمع المدني (valeur sociale)، خلق القيمة للعمال، التحليل الداخلي لخلق القيمة، التحليل الخارجي لخلق القيمة، سلسلة القيمة، ورشة القيمة، شبكة القيمة. و كلها مفاهيم متعلقة بخلق القيمة و هو ما يمثله الشكل الموالي:

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن	خلق القيمة للعمال
	قيمة السوق	
خلق القيمة الإجتماعية	القيمة المحاسبية	خلق القيمة للشركاء
	خلق القيمة للمساهمين	

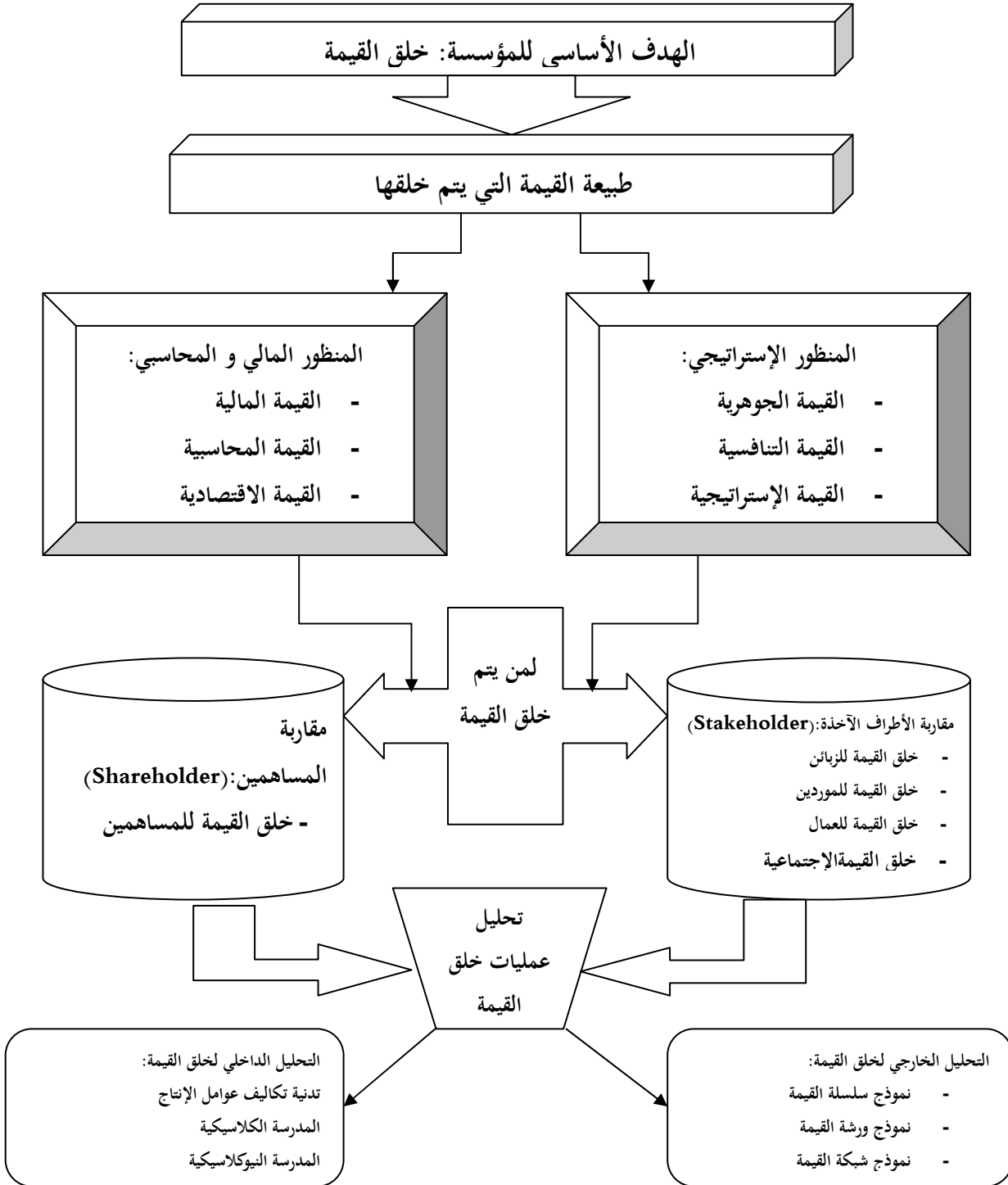
الشكل (1.3): الأوجه المختلفة لخلق القيمة

Cristian Hoarau, Robert Teller, op.cit, p 9.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و هي العمال، الموردين، الشركاء المجتمع المدني، الشركاء، الزبائن تؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة تلك

¹ Brechet, Desreumaux, « valeur marché et organisation », Actes des XIV^e Journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, Coordonnateur, Jean-Pierre Brechet.

القيمة التي تعتبر القيمة المحاسبية جزءا منها و قد تكون جزءا صغيرا فقط و هو الحال في المؤسسات المعتمدة على التكنولوجيا العالية. و يتطلب خلق القيمة لمختلف الأطراف تبني مقاربات جديدة و الاعتماد على موارد متنوعة و بالخصوص تلك الغير ملموسة و يمكن حصر أهم أركان عملية خلق القيمة و مقارباتها من خلال الشكل الموالي:



الشكل (2.3): المفهوم المتشعب لخلق القيمة

من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق القيمة بمنظورها المنظور المالي و المنظور الجوهري و هما في الواقع منظوران متكاملان حيث أن المنظور المالي يدرس مفهوم القيمة في جانبها المالي و المحاسبي و الاقتصادي و حسب هذه الرؤية فإن خلق القيمة يتشكل من عنصرين و هما ربح الأسهم المدفوع للمساهمين و الزيادة في قيمة السوق (MVA Market Value Added) و التي تعكس قدرة المؤسسة من وجهة نظر سوق رؤوس الأموال¹. أما القيمة الجوهرية فهي تذهب إلى أبعد من ذلك بحيث بالإضافة إلى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن القيمة الجوهرية تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة من شأنها تحسين العمليات بما يكفل إرضاء الزبون و الرفع من القدرة على الإبداع و التعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب هذه المقاربة هو اختيار و تنسيق الأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من موارد و هو ما تنص عنه نظرية الموارد.²

و بطبيعة الحال فإن القيمة التي يتم خلقها تكون موجهة لمجموعة معينة من الأطراف و هنا يوجد طرحين، يتمثل الطرح الأول في خلق القيمة للمساهمين (Shareholders) و هو ما نادى به المدرسة الكلاسيكية و المدرسة النيوكلاسيكية و التي اعتبرت أن المستفيد الوحيد من القيمة هم المساهمين بحيث و حسب هذه الرؤية يكون اهتمام المسيرين متجها كلياً لهذا الجانب و هدف المؤسسة في هذه الحالة هو تعظيم المردودية المالية و التي عادت ما كانت تحسب على أساس نسبة النتيجة الصافية إلى رؤوس الأموال الصافية³. و مع تطور محيط المؤسسات فقدت فرضيات هذا النموذج مصداقيتها لتحل محلها مقاربة خلق القيمة للأطراف الآخذة و الشركاء (Stakeholders) بحيث أصبح خلق القيمة للمساهمين مرتبطاً بخلق القيمة للأطراف الأخرى التي تؤثر و تتأثر بقرارات المؤسسة تلك الأطراف المتمثلة في الزبائن، الموردين، العمال، المجتمع المدني و الشركاء حيث أن خلق القيمة للزبون يقوم على رفع تنافسية المنتج أو الخدمة من خلال تقديم سلعة ذات جودة مقبولة بسعر مقبول و في الآجال المحددة هذه الخصائص التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الحصول على حصة سوقية أكبر.

و في كلتا المقاربتين أي القيمة المالية و القيمة الجوهرية لا بد من تحليل عمليات خلق القيمة و في هذا الصدد نجد نوعين من التحليل، التحليل الداخلي القائم على دراسة الموارد الداخلية للمؤسسة و الذي كان في عهد المدرسة الكلاسيكية و النيوكلاسيكية يعتمد على بعض المقاييس المحاسبية المحدودة ليشمل الموارد الغير الملموسة ك رأس المال الفكري و المعرفة و الذي أسست له مقاربة الموارد و هو ما سيتم التطرق له

¹ Klaus Rosenfeld, Gabriele Pfeufer-Kinzel, « *la valeur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de services financiers* », la création de valeur dans la banque, édition Vuibert, 2008, p173.

² Pascal AUREGAN, Patrick JOFFRE et Fabrice LEVIGOUREUX, « *modèles d'analyse stratégique : contribution récentes* », Encyclopédie de gestion, volume 2, 1997, p 2041.

³ T.GUILLEMIN, M.TRABELSI, « *optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur* », DUNOD, 2008, p 28.

لاحقا. أما التحليل الخارجي فيهتم أكثر بمحيط المؤسسة و البيئة التنافسية التي تنشط فيها وهو ما أوجب إيجاد مجموعة من النماذج كنموذج سلسلة القيمة لبورتر و سلسلة ورشة القيمة و أخيرا نموذج شبكات القيمة.

المطلب الثاني: خلق القيمة من منظور نموذج المدرسة الكلاسيكية

إن المؤسسة من منظور النظرية الاقتصادية الجزئية الكلاسيكية تقوم على مجموعة من الفرضيات أهمها:

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم أرباحها و بالتالي تعظيم القيمة للمساهمين دون إعطاء أي أهمية للعوامل الأخرى المحددة لأهداف المؤسسة؛
- تتخذ القرارات داخل المؤسسة من قبل المسيرين الذين يمتلكون عقلانية و معلومة تامة التي تمكنهم من اختيار أحسن البدائل التي من شأنها تعظيم القيمة للمساهمين؛
- الأسواق التي تقتني منها المؤسسة مدخلاتها و التي تباع فيها منتجاتها هي أسواق في وضعية منافسة تامة يتحدد فيها السعر الذي يعبر عن قيمة الإنتاج بطريقة خارجية و لا تستطيع المؤسسة التأثير على هذا السعر بأي شكل من الأشكال و بالتالي يركز المسيرون على التحكم في التكاليف؛
- إن المحدد الأساسي للتغير و التطور في التكاليف هو حجم الإنتاج المباع و بالتالي يكون المحدد الأساسي للتكاليف هو كمية الإنتاج بطريقة تفرق بين عوامل الإنتاج التي تتغير تكاليفها بتغير حجم الإنتاج و تلك التي تبقى تكاليفها ثابتة مهما كانت الكمية المنتجة.

حسب هذه الفرضيات فإن قيمة المؤسسة تحدد مرجعية إلى المساهمين و لا يمكن إشراك أي عنصر آخر في تحديد قيمة المؤسسة و معيار تثمان ما تنتجه المؤسسة هي السوق المتواجدة خارج نطاق المؤسسة تلك السوق التي تعتبر مكان التقاء مجموعة كبيرة من المنتجين و المستهلكين المتشابهين و الذين لهم نفس الخصائص و المميزات و بالتالي فإنه لإدارة القيمة للزبون تعمد المؤسسة على التركيز فقط على التحكم في تكاليف الإنتاج و البيع.

و من هذا المنطلق أي منطلق تدنية تكاليف المؤسسة جاء رواد المدرسة العلمية للإدارة و على رأسهم فريدريك تايلور بمجموعة من مبادئ التسيير ليقدموا من خلالها مجموعة من أدوات المحاسبة التحليلية و التي تناسب تماما خصائص الإنتاج الصناعي في تلك الحقبة بحيث أن نموذج المؤسسة بالنسبة لفريدريك تايلور يقوم على مجموعة من الفرضيات و التي تعكس بصدق الواقع الاقتصادي في بدايات القرن الماضي و أبرز هذه الفرضيات:

- فرضية استقرار المحيط الاقتصادي ، استقرار المنافسة و عوامل التنافسية مدعومة بفرضية وجود المعلومات التامة و التي يستطيع المسيرون من خلالها تكوين معرفة تامة بالسياق التنافسي و التكنولوجي الذي تنشط فيه المؤسسة و بالتالي معرفة محددات الكفاءة الإقتصادية؛
- فرضية البساطة في عمل و اشتغال المؤسسة بحيث يمكن نمذجة أسلوب عمل المؤسسة بكل سهولة الأمر الذي يجعل وضع إجراءات معيارية مبرجة ممكنا و تصبح الرقابة على هذه الإجراءات واضحة و فعالة من خلال مقارنة ما يتم إنجازه بما هو مفروض أن يتم إنجازه و تعتمد هذه العملية كذلك على وجود المعلومات التامة حول أسس العمل و هو ما ينطبق مع الفرضية السابقة.
- و على هذا الأساس قام مهندسو المدرسة العلمية للإدارة بتطوير مجموعة من مبادئ التنظيم التي من شأنها تحقيق الأمثلية في الكفاءة الكلية:
- إن بساطة أسلوب عمل المؤسسة يجعل من السهولة بمكان تقسيمها إلى وحدات تنظيمية يتم فيها إنجاز الأنشطة التي تحمل نفس الطبيعة، و لعل هذا التقسيم يؤدي إلى التخصص بحيث تختص كل وحدة من الوحدات بإنجاز نوع معين من الأنشطة مما يجعلها أكثر فعالية . و بما أن فرضية بساطة الأعمال داخل المؤسسة لا تزال قائمة فإنه بالإمكان و بكل سهولة وضع الطريقة المعيارية المثلى لممارسة مختلف الأنشطة التابعة لكل وحدة معينة و عليه تتشكل أمثلية القيام بالأعمال انطلاقا من تدنية التكاليف و أكثر تحديدا تدنية الوقت اللازم لإنجاز تلك الأنشطة ذلك كون التكلفة تقاس حسب عدد ساعات العمل. و يقوم مهندسون متخصصون بتحديد و بدقة الطرق المثلى لإنجاز الأعمال المختلفة لكل نشاط بالشكل الذي يكفل تدنية التكاليف وتحديد الزمن اللازم لإنجاز كل عمل مع حساب الكمية المثلى للمدخلات من مواد أولية و مواد استهلاكية والتي لا بد من وضعها حيز التنفيذ لبلوغ كم معين من المخرجات.
- يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة انطلاقا من مجموع الأداءات المقدمة داخليا أي بمجموع الأداءات المثلى لمختلف الوحدات التنظيمية بحيث تدار العلاقات بين الوحدات التنظيمية و يتم تنسيقها بطريقة مركزية من قبل المسيرين و الذين فرضا يمتلكون المعلومة التامة حول سير أعمال المؤسسة. و بالتالي فإن الأداء الكلي ينتج عن العوامل الداخلية المتعلقة أساسا بتدنية التكاليف دون الأخذ بعين الاعتبار أي عوامل خارجية.
- إن أداء المؤسسة يعتمد أساسا على التحكم و الأمثلية في التشغيل الداخلي للمؤسسة و يتحدد الربح من خلال الفرق بين قيمة الإنتاج ممثلة برقم الأعمال و مجموع التكاليف اللازمة لتحقيق ذلك الإنتاج. في سوق يقوده العرض أين يتم امتصاص الإنتاج بسهولة من قبل طلب متزايد و يمكن وضع

إشكالية إدارة القيمة جانبا و الإعتماد على التحكم في التكاليف كمحدد أساسي لتعظيم الربح. في هذه الحالة فإن القيمة هي متغيرة خارجية عن المؤسسة تفرض عليها و ليس لهذه الأخيرة أي تأثير عليها.

- ترتبط التكاليف الكلية للإنتاج بتكلفة عامل سائد من عوامل الإنتاج و عادة ما يكون عنصر العمل هو المحدد الأساسي لتكاليف المؤسسة و تجدر الإشارة إلى أن تايلور في تحليله لم يقتصر على العمل كمحدد أساسي بل ترك المجال واسعا لتبني أي عامل من عوامل الإنتاج كمحدد أساسي و ذلك حسب طبيعة النشاط فقد يكون هذا العامل هو رأس المال، المادة الأولية أو غيرها.

و الملاحظ من الفرضيات السابقة أن هذا التحليل الكلاسيكي لا يتبنى المؤسسة كمجموعة من العمليات و الأنشطة المختلفة حيث أن المعرفة بالطريقة المثلى لإنجاز كل عمل و استقرار هذه الأمثلة مع مرور الزمن يجعل الاهتمام بالأنشطة و العمليات في آخر اهتمامات المسيرين الذين يركزون أكثر على التحكم في استهلاك الموارد الذي يعتبر أهم مؤشرات الأداء الداخلي الذي يحدد الأداء الكلي.

و في هذا السياق فإن النظام المحاسبي المستمد انطلاقا من مبادئ تايلور يركز على استهلاك مختلف الموارد من مواد أولية، عمل و غيرها و ينسبها مباشرة إلى المنتجات باستخدام وحدات قياس معينة كمثلا ساعة العمل المباشرة و التي تعتبر مقياس متعلق بعامل الإنتاج السائد و هو العمل و الذي تعتمد عملية تدنية التكاليف على تدنية تكلفته.

و في نفس السياق فإنه من الأهمية بمكان التمييز بين التمثيل المحاسبي للمؤسسة المقدم على أساس المحاسبة المالية و على أساس محاسبة التسيير و هو ما عبر عنه فيما بعد بالمحاسبة التحليلية حيث أنه و مع ظهور المؤسسات الصناعية و خصوصا مع تطور ما يسمى بالمؤسسات ذات الأسهم أصبح من الضرورة تقديم الحسابات للمساهمين الذين أصبحوا يمارسون ضغطا أكبر على هذه الأخيرة و لهذا السبب اقترحت المحاسبة المالية صور عديدة تعبر عن قيمة المؤسسة كالميزانية، جدول حسابات النتائج و غيرها حيث يعتمد تحديد القيمة المحاسبية للمنتوج على التكاليف في فترة سابقة. قيمة أصل من الأصول هي مجموع التكاليف المتحملة للحصول عليه و بالتالي فإن السلعة المباعة أو المخزنة في المخازن تحدد على أساس جمع تكاليف اللازمة لإنتاجه و يتم إرفاق مبدأ التكاليف بمبدأ الحذر الذي يقود إلى تسجيل انخفاضات القيمة بالنسبة إلى التكاليف السابقة للأصول بمجرد احتمال ظهورها في حين لا يسجل الارتفاع في القيمة حتى يتحقق فعلا. أما مبدأ الاستمرارية فيفرض أن تحرر التقارير المالية على اعتبار أن المؤسسة ستواصل أنشطتها في الفترة

القادمة. و يعتبر هذا المبدأ غاية في الأهمية لأنه يبرر على سبيل المثال تمديد بعض التكاليف لعدة فترات كإقتناء معدات إنتاج و تقسيم تكلفتها إلى عدة فترات محاسبية عن طريق الإهلاك.

و في وقت لاحق فإن التمثيل المحاسبي للمؤسسة اتبع أسلوب التقسيم إلى الأنشطة بحيث يتم تجميع الأنشطة ذات نفس الطبيعة في وحدات متجانسة و لتكون الوحدة متجانسة لا بد أن تشكل من مجموعة من التخصصات المهنية المختلفة و التي تعمل على تحقيق نفس الهدف في كل الأعمال المنجزة بداخلها.¹

و من هذا المنطلق جاءت المحاسبة التحليلية لإنتاج بيانات مختلفة حول التكاليف الحقيقية للعمليات الإنتاجية المنجزة داخل مختلف وحدات المؤسسة. هذه العمليات يتم مقابقتها بالعمليات المعيارية التي تم وضعها من قبل المهندسين المتخصصين و ينتج عن تلك المقارنة استنتاج الفروقات بين ما تم تخطيطه و ما تم إنجازه فعلا و هو ما يوضح الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها أو إعادة بناء أسلوب الإنتاج برمته من جديد إذا تطلب الأمر ذلك.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المحاسبة التحليلية تقدم تكلفة العائد الكلية للإنتاج هذه التكلفة قد تكون حقيقية أو معيارية و ذلك في حال رغبة المؤسسة تحليل أثر التغير في مستوى الإنتاج على تكلفة العائد الحقيقية. و تعتمد المحاسبة التحليلية في ذلك على نسب التكاليف المباشرة للإنتاج و تقييدها إلى تكاليف عمليات الإنتاج المنجزة لوحدة المؤسسة المتجانسة. إن وحدة قياس أنشطة كل وحدة و التي تتطلبها عملية تسجيل التكاليف عادة ما كانت تنحصر في عدد ساعات العمل و هو ما يتوافق مع ما وضعه تاييلور فيما يخص تدنية تكلفة عوامل الإنتاج و عامل العمل تحديدا.

تستخدم تكلفة العائد الكلية أيضا في تحديد سعر بيع المنتج الذي يتم تحديده بإضافة هامش يغطي التكاليف المعنوية (الغير مادية) (incorporel) كالتكاليف المالية و التكاليف الإستثنائية، كما لا بد أن يأخذ ذلك الهامش بعين الاعتبار مكافأة كافية للمساهمين.

و بالتالي فإن النموذج الكلاسيكي للمؤسسة حقق التنسيق اللازم بين النمذجة الاقتصادية الجزئية و المبادئ العلمية للإدارة و كذلك التمثيل المحاسبي مجسدا في المحاسبة المالية و محاسبة التسيير إلا أن تطور المحيط التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي و السياسي أدخل هذا النموذج في أزمة تجعله عاجزا على مواكبة تلك التطورات الحاصلة.

¹ Mevellec P., « *Outils de gestion : la pertinence retrouvé* », Paris, Edition Comptables Malesherbes, 1991.

المطلب الثالث: خلق القيمة حسب المدرسة النيوكلاسيكية و التعبير عن هذا المفهوم محاسبيا في المؤسسات الحالية

لقد حافظت المدرسة النيوكلاسيكية على الفرضيات الأساسية لسابقتها أي المدرسة الكلاسيكية و بالخصوص فيما يتعلق بالقيمة و التي انحصرت التعبير عنها بالثروة التي يتم خلقها للمساهمين إلى أن المحيط الاقتصادي الجديد الذي رافق هذه المدرسة فرض ضرورة إعادة مراجعة بعض الفرضيات التي وضعتها المدرسة العلمية للإدارة و التي أصبحت لا تعكس على الإطلاق الواقع الإقتصادي للمؤسسات في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي.

إن فرضية الإستقرار في المحيط التكنولوجي و التنافسي للمؤسسة فقدت مصداقيتها تماما حيث أن المحيط الإقتصادي الذي أصبحت تنشط فيه المؤسسات عرف تغيرات جذرية يمكن حصرها في شقين ، يتمثل الشق الأول في ظهور العولمة و التي رافقتها تنامي المنافسة، أما الشق الثاني فيتعلق بتسارع الإبداع التكنولوجي. أدت العولمة إلى ظهور المنافسة الدولية و تبني فلسفة جديدة في مجال التسيير كإدارة الجودة الشاملة على سبيل المثال و بدأت المؤسسات تقدم منتوجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية و في الآجال المحددة مع إمكانية التنوع في المنتجات و بالتالي لم تعد التكاليف هي المحدد الأساسي للمنافسة بل ظهرت أبعاد أخرى كالجودة، التحكم في الوقت و الآجال، الإبداع و التي أخذت شيئا فشيئا تستقطب اهتمام المؤسسات.

و حتى متطلبات المستهلكين أصبحت أكثر صعوبة حيث أصبح المستهلك يبحث عن منتج أو خدمة ذات جودة عالية بسعر معقول و في وقتها المحدد و انتقلت كفة القيمة للزبائن الذين أصبحوا هم من يحددون قيمة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة. و إضافة إلى ما سبق فإن سرعة الإبداع التكنولوجي بلغت أقصى مستوياتها و من تبعاتها أن أصبح عمر المنتج قصيرا للغاية و هو الحال في قطاع المنتوجات ذات التكنولوجيا العالية كالإعلام الآلي مثلا و الذي أصبح عمر منتجاته لا يتجاوز السنة في أغلب الأحيان. كل هذه المعطيات إن دلت على شيء فإنما تدل على أن التطور الحاصل في محيط الأعمال الاقتصادي أصبح يميل نحو فرضية التغير المستمر بدلا من فرضية الإستقرار.

و من جانب آخر فإن فرضية المعلومة التامة للمسيرين التي كثيرا ما نادى بها المدرسة العلمية للإدارة و التي لم تقتصر على المعلومة حول الوضعية التنافسية بل تتعداها إلى المعرفة التامة بمحددات الأداء الاقتصادي هي الأخرى فقدت مصداقيتها في ظل تنامي المنافسة التي دفعت إلى الرفع من وثيرة الإبداع التكنولوجي ما جعل المعارف التي تضعها المؤسسة حيز التطبيق ضخمة للغاية و تتجاوز قدرات المسيرين الموجودين في أعلى الهرم التنظيمي و بالتالي فقد انتقل اهتمام هؤلاء إلى القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة

و القدرة على تجنيد الجميع نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تسخير كل ما تمتلكه هذه الأخيرة من كفاءات و معارف و موارد.

أما فرضية البساطة في تشغيل المؤسسة التي حددها تايلور فكانت تسيير بالتوازي مع فرضية وجود المعلومة التامة حول مختلف الأنشطة الأمر الذي كان يبرر إمكانية نمذجة مختلف الأنشطة داخل المؤسسة و تحديد الشكل المعياري و الأمثل لأداء تلك الأخيرة إلى أن هذه الفرضية لم تعد قائمة ذلك كون أهم خاصية للمؤسسات الحديثة هي التعقيد بدلا من البساطة ذلك التعقيد الذي نتج أساسا عن التغيرات الجوهرية التي عرفها عنصر الطلب حيث أصبح ينتظر من المؤسسة منتوجات شديدة التنوع بحيث تقع تماما حسب ما يرغب فيه كل فرع من المستهلكين و ذلك على عكس الفكرة السائدة سابقا و المتضمنة وضع منتوجات معيارية و متشابهة و بكميات كبيرة و يضاف إلى ما سبق شروط المنافسة و التغير الجوهري في محددات أداء المؤسسة. إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعة وحدات تضم كل واحدة منها تخصصات معينة و تحسين أداء كل وحدة على حدة يتعارض ضمنا مع فكرة وجود العلاقات البينية بين تلك الوحدات في حين أصبح تسيير العديد من قطاعات الأنشطة المختلفة يعتمد إلى جميع مختلف العمليات التي تنتمي إلى أنشطة مختلفة من أجل تحقيق الأداء المطلوب بحيث أصبح التنسيق يتم عرضيا بين مختلف عمليات الأنشطة المختلفة.

إضافة إلى ما سبق و على عكس ما كان يعمل به سابقا فإن أداء المؤسسة لم يعد يعتمد أساسا على أدائها الداخلي فقط بل أصبح إرضاء الزبون هو الآخر شرطا أساسيا للحكم على أداء هذه الأخيرة بحيث لم يعد التركيز منصبا فقط على التحليل الداخلي و لو كان بالغ الأهمية بل تعداه إلى التحليل الخارجي و أصبحت المؤسسة تدير في نفس الوقت مكونين للربح و هما القيمة التي يحددها الزبون النهائي و التحكم في تكاليف إنتاج تلك القيمة لهذا الزبون.

أما فيما يخص فرضية ارتباط التكاليف الكلية بتكلفة عامل الإنتاج السائد و هو العمل هي الأخرى تم التخلي عنها ذلك كون هيكل التكاليف تغير جذريا في عديد القطاعات الصناعية التي أصبحت تعتمد أساسا على أتمتة العمليات المرتكزة على استخدام التكنولوجيا لتحل الآلات محل العمل المباشر و تضيي ذلك التغير الجذري في هيكل التكاليف حيث لم تعد تكاليف الإنتاج تشكل ذلك الجزء الكبير من التكاليف الكلية للمؤسسة التي غلبت عليها أنشطة جديدة أخرى كالتسويق و البحث و التطوير.

و في ظل التطورات المعروضة سابقا فإن هدف المؤسسة يبدو ثابتا و هو خلق القيمة للمساهمين إلا أن بلوغ هذا الهدف يعتمد على خلق القيمة لمنتجات و خدمات المؤسسة للزبون النهائي و لهذا السبب فإن المؤسسات اليوم تسعى لتحقيق مكونين متكاملين للقيمة و هما خلق القيمة للمساهمين و خلق القيمة للزبون.

إن خلق القيمة للمساهمين أصبح يعد نموذجا لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة و تعرف القيمة التساهمية على أنها: " القيمة الاقتصادية لمؤسسة ما بعد طرح ديونها"¹ كما تعرف القيمة التساهمية المخلوقة كزيادة في المردود المولد من قبل أنشطة المؤسسة بعد تغطية تكاليف موارد تمويل المؤسسة² و تعتبر مرجعية القيمة التساهمية التقييم بأسواق رؤوس الأموال و بالتالي يتم هذا التقييم خارجيا و يتم الحكم على القرارات التي اتخذتها المؤسسة على أساس أثرها أي القرارات على تقييم المستثمرين لأداء المؤسسة.

وجدت لهذا الغرض مجموعة من المقاييس من أهمها نموذج القيمة الاقتصادية المضافة³ (EVA) لستارن و ستوارت، نموذج القيمة السوقية المضافة (MVA) حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة تحسب لكل فترة أي سنة أما القيمة السوقية المضافة فتحسب لمجموعة من السنوات حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم المضافة المقدر لحظة التقييم.⁴

و من جهة أخرى فإنه في العديد من القطاعات الاقتصادية أصبح رأس المال البشري و الأصول الغير مادية كالعرفة، الكفاءة، الماركة و غيرها تشكل مكونات أساسية في القيمة و لم يتم إلى الساعة تطوير طرق فعالة لتقييم هذه الأصول ماليا و محاسبيا و تعتبر الميزانية المحاسبية للعديد من المؤسسات في المجال التكنولوجي و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال عاجزة عن تقييم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ذلك كونها لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة التي تعتبر أساس قيمة تلك المؤسسات.

أما فيما يخص خلق القيمة للزبون فقد نشأت كنتيجة للعوامة و تزايد حدة المنافسة و التطور التكنولوجي السريع هذه العناصر التي أمالت الكفة لصالح الزبون الذي أصبح يقيم السلعة أو الخدمة المقدمة إليه من أربعة أبعاد:

- التكلفة التي يرجو دائما تدنيها؛
- الجودة التي يسعى دائما لتعظيمها؛
- آجال التسليم التي لا بد أن تستجيب تماما لتطلعاته؛
- و أخيرا الإبداع و التجديد في السلع و الخدمات.

إن هذه المتطلبات الجديدة للزبون تفرض على المؤسسة أن تكيف نظام معلوماتها و نظامها المحاسبي و التسييري بالشكل الذي يوفر المعلومة الحرجة و اللازمة لتتبع الأبعاد الأربعة للأداء و التي يتم من خلالها خلق القيمة للزبون.

¹ Black A, Wrigh P., et Bachman J.E, « *Gestion de la valeur actionnariale* », Dunod, paris, 1999, p 4.

² Octave Jokung-Nguéna et autre, « *introduction au management de la valeur* », Dunod, Paris, 2001, p 15.

³ G-B.Stern, « *the quest for value* », NewYork, Harper Business, 1991.

⁴ J.Caby et G.Hirigoyen, « *La création de valeur de l'entreprise* », 2^{ème} édition, economica, Paris, 2001, p 23.

المطلب الرابع: خلق القيمة للمساهمين (Shareholder)

تعتبر عملية خلق القيمة أساس وجود المؤسسة لكن السؤال المطروح هو لمن يتم خلق القيمة، و في هذا السياق توجد نظرتين هما خلق القيمة للمساهمين (Chareholder) و خلق القيمة للأطراف الآخذة (Stakeholders). حسب المقاربة الأولى فإن الهدف بسيط يتمثل في تعظيم العائد على رؤوس الأموال المستثمرة. هذا الهدف يضمن التخصيص الأمثل للموارد و يعتبر الأساس الضمني لهذه المقاربة هو العقلانية الاقتصادية النيوكلاسيكية و توجد علاقة وكالة يتم من خلالها تعظيم القيمة للمؤسسة/ المساهمين. و تفسر هذه العلاقة الصراع بين المسيرين و المساهمين و يعبر عن المؤسسة في ظل هذه العلاقة كعقدة من العلاقات المترجمة في عقود بحيث يكون المسيرون هم وكلاء المساهمين و ممكن أن يسعى هؤلاء للتركيز على مصالحهم الشخصية بدلا من التركيز على مصالح المساهمين و هو ما يخالف النظرية المالية الكلاسيكية التي تقوم على مبدأ ضرورة أن يلتزم المسيرون بتعظيم العائد للمساهمين على المدى الطويل و من هنا تظهر ضرورة:

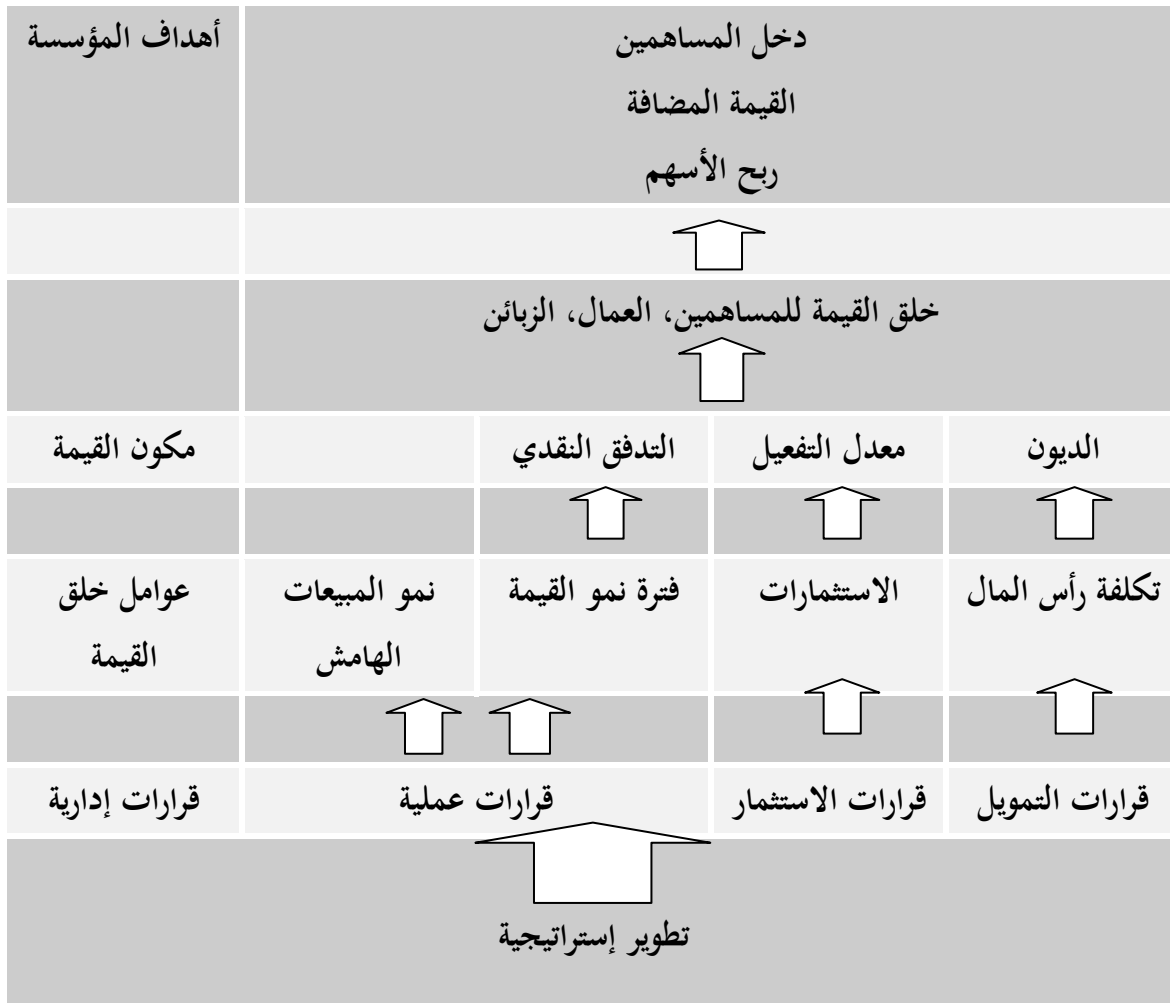
- ضمان الشفافية بما يحد من الاختلافات بين المعلومات المتواجدة بحوزة المسيرين و تلك المتواجدة بحوزة المساهمين و كذلك إجبار المسيرين على تقديم التقارير المفصلة؛
- إقامة مراقبة خاصة بتفادي الخلل الوظيفي الناتج عن صراع المصالح بين المساهمين و المسيرين. و بالرغم من صعوبة تبني هذه المقاربة إلا أن تطور عولمة الاقتصاد و النمو القوي للأسواق المالية يدفعون أكثر فأكثر إلى تبني نظرة خلق القيمة للمساهمين.¹ و بكل بساطة فإنه حسب هذه المقاربة فإن خلق الثروة أو القيمة للمؤسسة يتم من خلال إنجاز استثمارات لها مردودية أكبر من تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة في تمويلها و لقد أدى إتباع هذه النماذج إلى إرساء نظرية اختيار الاستثمارات كما أصبحت القيمة السوقية للمؤسسة تحدد من خلال القيمة الصافية للتدفقات المالية الناتجة عن أصول هذه الأخيرة و التي تمثل الثروة التي بإمكانها خلقها. و بما أن الهدف الأساسي لهذه المقاربة هو تعظيم القيمة للمساهمين فقد اعتمدت محددات القيمة على ثلاثة مجموعات من الفرضيات:²

- فرضية التسيير المفوض بخطوط تدرجية بمعنى التقسيم إلى مراكز المسؤولية؛
 - العمل في المديين القصير و الطويل اعتمادا على عملية نظامية ، مخطط ميزانية و مراقبة؛
 - فرضية التسيير بعقود الأهداف المرتكزة أساسا على مؤشرات مالية و المفترض أنها موضوعية؛
- تعتبر هذه المقاربة متناسقة مع فكرة إمكانية انتقال الأهداف الإستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك باستخدام مؤشرات مالية من نوع العائد على الإستثمار (ROI Return On Investment).

¹ Jérôme Caby, Marie-France Clerc-Girard et Jacky Koehl, « *Stratégie d'entreprise et finance : le processus de création de valeur* », Revue française de gestion, Mars-Avril-mai, 1996.

² Christian Hoarau, Robert Teller, op.cit, p18

و أضاف رابابور¹ (Rappaport) لهذه المقاربة ربط السيورة الإستراتيجية لخلق القيمة للمساهمين بالميزة التنافسية حيث اعتبر هاذين المدخلين مرتبطين و متكاملين و مكنت هذه الفكرة من تشكيل نماذج مالية للتقييم الإستراتيجي و التي تحقق المفهوم النظري المهتم بالعلاقة بين الإستراتيجية و المالية و الذي طفا لسطح اهتمامات الباحثين في هذا المجال في السنوات الأخيرة. و تهدف هذه المقاربة الجديدة إلى التقييم الإستراتيجي للمؤسسة انطلاقا من النماذج المالية، تحديد رافعات خلق القيمة و الاهتمام أكثر بالعوامل المفتاحية للإستراتيجية الموضوعة لخلق القيمة للمساهمين. يمكن تمثيل هذه المقاربة بالمخطط التالي:



الشكل (3.3): عوامل خلق القيمة

Christian Hoarau, Robert Teller, op.cit, p 20

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عوامل خلق القيمة حسب هذه المقاربة تبدأ من تطوير الإستراتيجية التي تتضمن مجموعة من القرارات التسييرية ، قرارات التمويل، القرارات الاستثمارية و قرارات عملية و كل قرار يحمل في طياته عوامل لخلق القيمة فنجد أن تكلفة رأس المال هي محل اهتمام القرارات

¹ Rappaport A, « *Creating Shareholder value : the new standard for business performance* », the Free Press, MacMillan, 1998.

التمويلية، أما قرارات الاستثمار فتختص في اختيار أحسن الاستثمارات و أكثرها عائدا، أما القرارات العملية فتؤثر مباشرة على نمو القيمة و المبيعات و الهامش، أما مكونات القيمة فتنعكس على التدفق النقدي و الديون و معدل التفعيل و ينتج عن كل تلك المكونات خلق القيمة لكل من المنافسين، العمال والزبائن و بالتالي تحقيق دخل للمساهمين، قيمة مضافة و ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة.

و تجدر الإشارة إلى أن رافعات خلق القيمة تدرج بداخل إستراتيجية منسقة للمؤسسة و التي من شأنها تقديم تحليل إستراتيجي مختلف و يمكن أيضا تقييم مدى نجاعة الإستراتيجيات المتبعة من خلال إمكانياتها لخلق القيمة سواء كانت تلك الإستراتيجية إستراتيجية تنويع، إستراتيجية كم أو غيرها بحيث لا بد أن تعمل هذه الأخيرة على تعظيم القيمة من خلال الرافعات المختلفة و من وجهة نظر مالية فإن هذه الرافعات لا بد أن تتمحور حول ثلاثة محاور: التقييم، اختيار محاور التنمية و ترشيد القرارات. و لقد بينت الدراسات في السنوات الأخيرة أن المؤسسات المرتبطة بالأسواق المالية تواجه أكثر فأكثر تحدي إدارة القيمة.¹

المطلب الخامس: خلق القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholder)

إن المقاربة الثانية لخلق القيمة تعتبر أكثر عمقا و شساعة من سابقتها بحيث أدرج فريمان² (Freeman) عوامل أخرى للقيمة كالعاملين و المجموعات المختلفة كالنقابات، الجمعيات و غيرها حيث أن حصر المستفيدين من القيمة في المساهمين يعتبر خطأ³ بحيث لا بد على إدارة المؤسسة أن تتبنى عملية خلق القيمة الكلية و أن تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي تمتلك استثمارات خصوصية مهمة داخل المؤسسة و تعتبر المؤسسة التي تتبنى التسيير بمبدأ طويل المدى أكثر قابلية للنجاح من تلك التي ينحصر تحليلها على المدى القصير و هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تهدف لخلق القيمة للمساهمين فقط و قد أبرزت دراسة كوتر و هاسكت (Kotter & Heskett) أنه في فترة إحدى عشر سنة عرفت المؤسسات الكبرى الأمريكية التي أولت للعاملين فيها أهمية أكبر من تلك التي توليها للمساهمين و الزبائن ارتفاع في مبيعاتها يضاهي أربع مرات الارتفاع في المبيعات الذي حققته تلك المؤسسات التي ينصب اهتمامها على المساهمين فقط.⁴

و عليه فإن القيمة التي يتم خلقها لا يمكن تلخيصها في مؤشر مالي وحيد مرتكز على جانب واحد ألا وهو المساهمين بل يجب أن يأخذ ذلك المؤشر في الحسبان مفاهيم أخرى أكثر تعقيدا كخلق القيمة لمختلف الشركاء.

¹ J-F. Rerolle, « *évaluation d'entreprise, principe et méthodes* », Revue fiduciaire comptable, n° 223, 1996, p 38.

² Freeman L.C, « *strategic management : a stakeholder approach* », Boston, Pitman, 1994.

³ Blair M, « *for whom should corporations ber un ? : an economic rationale for stakeholder management* », Long range Planning, 30, n° 3, 1998.

⁴ Wheeler D., & Sillanpaa M, « *Including the stakeholders : the business case* », Long range, 31, n°3, 1997.

و حسب هذه المقاربة فإن المؤسسة بالإضافة لإرضاء المساهمين فيها لابد أن تلتزم بالقيام بواجبها تجاه الموظفين فيها، البيئة و مجموعات أخرى تتأثر بما تتخذه هذه الأخيرة من قرارات ما يجعلها مجبرة على تعظيم الأرباح لشركائها الأساسيين و هم الزبائن، العمال، المستثمرين و غيرهم. و في هذا الصدد يمكن حصر أربعة أطراف لابد على المؤسسة إرضاؤها و هي حسب درجة الأهمية: الزبائن، العمال، المجتمع و المساهمين بحيث إذا تم خدمة مصالح الأطراف الثلاثة الأولى بفعالية فإنه حتما ستتم خدمة الطرف الرابع.¹

و في نفس السياق يرى فريمان (Freeman) أن الأطراف التي لابد على المؤسسة إرضاؤها هي تلك المجموعات أو الأشخاص الذين يستطيعون التأثير أو الذين يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة بحيث تحدد الأطراف الآخذة بالمساهمين، الدائنين، الزبائن، العمال، الموردين و المسيرين.² و تجدر الإشارة في هذه النقطة إلى أن التفكير الإستراتيجي لا يفرق بين المستفيدين من القيمة سواء كانوا من المساهمين أو العمال أو الزبائن بل يرتبط هذا الأخير بتطوير المزايا التنافسية التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة لتأتي في مرحلة ثانية الإجابة عن من المستفيد من القيمة التي تم خلقها. و عليه فإن مبدأ المنظور الإستراتيجي بسيط و يقوم على إيجاد المزايا التنافسية المؤدية لتحسين أداء المؤسسة و على أساس هذا الطرح لا يكون هناك تعارض بين هدف خلق القيمة للمساهمين باعتباره هدفا للمدى القصير و هدف خلق الميزة التنافسية الذي يتجسد في المدى الطويل.

و بصفة عامة يوجد خمسة مجموعات من الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة و هي بدورها تؤثر على تلك الأخيرة أي قرارات المؤسسة هذه الأطراف هي:

- الملاك: تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحهم حسب الموارد المالية التي وضعوها تحت تصرفها، هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا بعد تحقيق بعض الأهداف الثانوية التي يتم تحديدها من باقي الأطراف الأخرى و تعتبر هذه الأهداف بمثابة محددات للهدف الرئيسي المتمثل في تعظيم الربح للملاك.
- الزبائن: يحدد الزبائن قيمة إنتاج المؤسسة أو خدمتها كما لهم متطلبات لابد من تلبيتها تتعلق هذه المتطلبات في مدى عملية المنتج أو الخدمة، أقصى سعر يمكن أن يدفعه لقاءها، أدنى مستوى جودة يمكن أن يتقبله و كذلك أقصى آجال التسليم التي يستطيع أن يتحملها. و لهذه الأسباب فإن التوجه إلى الزبون أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة. و من هذا المنطلق فإن إرضاء الزبون أصبح يشكل نجاحا للإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة و عليه فإن الزبون و بالرغم من أنه عامل خارجي إلا أنه يلعب دورا أساسيا في تحديد أهداف المؤسسة.

¹ Preston L.E., & Sapienza H.J., « Stakeholder management and corporate performance », The journal of Behaviour Economics, 19, n° 4,, 1990.

² Freeman, 1994, op.cit.

- المجتمع المدني و السياسي: إن المجتمع المدني و السياسي الذي تعمل فيه المؤسسة يشكل مجموعة من القيود كما قد يشكل مجموعة من الفرص بحيث تلتزم المؤسسة باحترام مجموعة من اللوائح و القوانين التي تحدد الإطار الذي تمارس فيه أنشطتها و أقل ما يجب ضمانه هو احترام هذه القوانين و بالخصوص تلك المتعلقة منها بتنظيم العلاقة بين المؤسسة و عمالها كمثلا تلك المرتبطة بعبود العمل، الحد الأدنى للأجر، المساهمات الاجتماعية وغيرها. كما يحدد القانون الجبائي ذلك الجزء من الدخل الذي لا بد أن تؤديه تلك الأخيرة للدولة إلى جانب القانون التجاري الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة و المسيرين و كذلك بينها و بين الموردين و الزبائن. أما قانون البيئة فهو بدوره سيحدد مجموع الإجراءات الواجب اتخاذها للحفاظ على البيئة و الحد من التلوث.
- موظفو المؤسسة: إن موظفي المؤسسة هم ذلك الطرف الجوهرية الذي يقدم للمؤسسة الكفاءات، الجهد، المعرفة و الخبرات و التي يستحيل القيام بالعملية الإنتاجية من دونه بحيث تعتبر مساهمة هؤلاء في تحقيق أهداف المؤسسة جبارة ذلك كونهم هم المسؤولون عن تدنية التكاليف و الرفع من الجودة و احترام الآجال. أما في المؤسسات التي تعمل في مجالات العمل ذات التكنولوجيا العالية فإن النجاح مرتبط شبه كلياً بالقدرة على تجنيد المعارف التي يمتلكها العمال في بلوغ الأهداف حيث نجد أن رأس المال البشري و الفكري هو أهم الأصول في هذا النوع من المؤسسات ذلك كونه هو الوحيد القادر على الإبداع و التجديد المستمرين.
- الموردون: إن الموردين هم الطرف الذي يزود المؤسسة بما تحتاجه من موارد سواء كانت مادية أو بشرية كما هو الحال لمؤسسات المناولة التي تقدم المساعدات و الخبرات في مختلف المجالات بحيث أصبحت إدارة العلاقات بين المؤسسة و مورديها مطلباً أساسياً للتنافسية ذلك مع العلم أن الموردين أنفسهم هم تنظيمات تسعى لتحقيق أهدافها المتمثلة أساساً في تعظيم الربح الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى ذات العلاقة و من بينها المؤسسة. و على عكس النظرة التقليدية للموردين و الذين كانت تتم المفاضلة بينهم على أساس تدنية تكاليف الشراء فإن المؤسسات الآن تقوم بنسج شراكة بينها و بين الموردين على المدى الطويل بحيث يتم تقاسم الأرباح المتحصل عليها من قبل الشركاء بحيث مكان تدنية تكلفة شراء المنتج أو الخدمة تتم تدنية التكلفة الكلية للمشتريات بما فيها التكلفة المترتبة عن الشراء كتكلفة التخزين و آجال التسليم و التسيير الإداري للعملية و الرقابة عند الدخول و كلها تكاليف يتم توفيرها عن طريق الشراكة مع الموردين.

المبحث الثاني: نماذج عمليات خلق القيمة

توجد مقاربات عديدة في المجال الإستراتيجي تسعى لنمذجة و تحليل عملية خلق القيمة و لعل من أهمها نموذج سلسلة القيمة، نموذج ورشة القيمة و نموذج شبكة القيمة. هذه النماذج في مجملها تركز على الأنشطة الهامة لخلق القيمة و تفرق بين الأساسي منها و المساند، كما تحلل هذه النماذج محددات التكاليف و محددات القيمة إلا أن هذه الأخيرة تختلف في تحديد و تحليل الأنشطة الأساسية و العلاقة بينها.

المطلب الأول: نموذج عمليات خلق القيمة عند بورتر

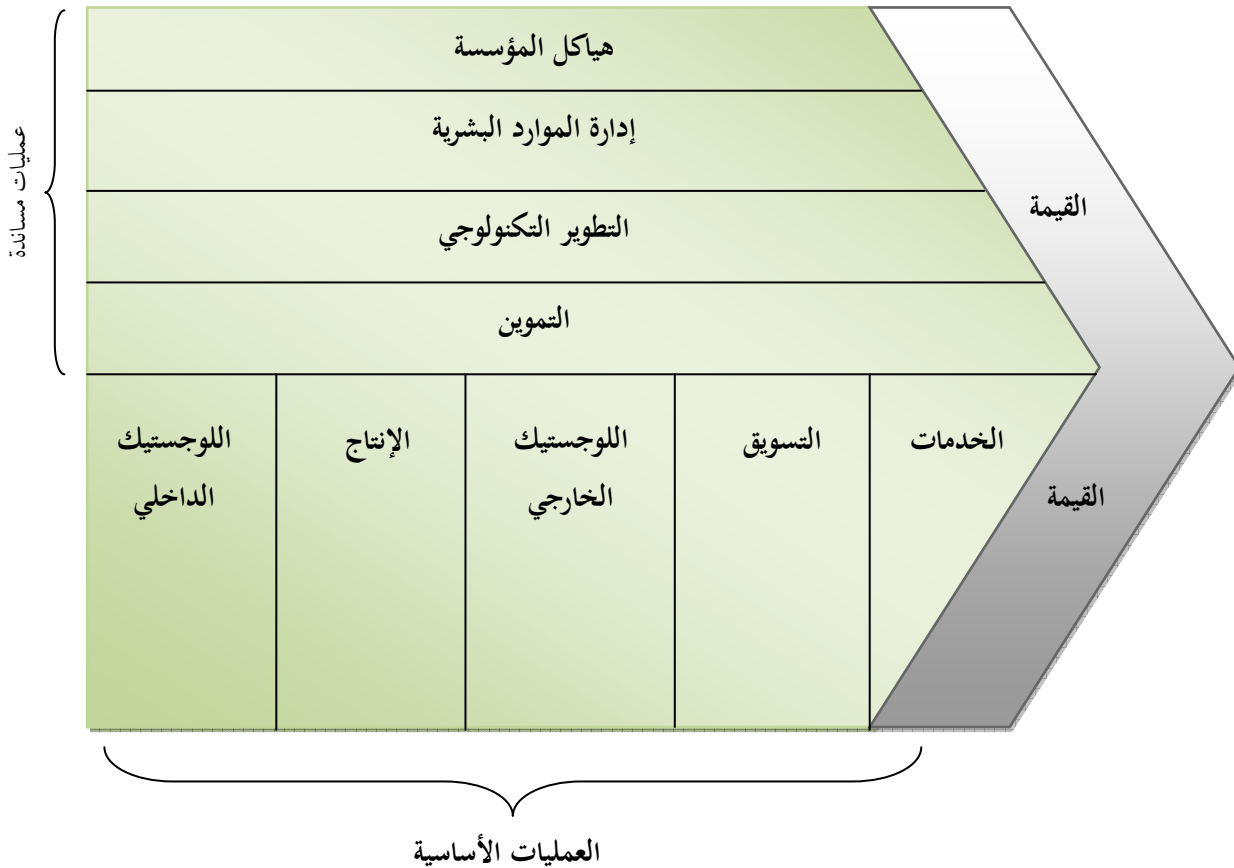
إن سلسلة القيمة لمايكل بورتر تعتبر من أول المقاربات الممنهجة التي اقترحت تمثيلا للمؤسسة التي تضع نصب اهتماماتها الأنشطة التي تراها هامة من المنظور الإستراتيجي هذه المقاربة التي تسعى أيضا لفهم أثر هذه الأنشطة على التكاليف و القيمة في آن واحد. بحيث تخلق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال ممارستها للأنشطة المختلفة و المهمة و ذلك بأدنى تكاليف أو على الأقل بتكاليف أدنى من منافسيها و ذلك من خلال اختيار العمليات المناسبة التي تمكنها من إنتاج مزيج فريد من القيم.¹ بالإضافة إلى ضرورة دراسة سلسلة القيمة للمؤسسة و ربطها بسلسلة القيمة عند الزبائن و ذلك بهدف فهم أكثر في محاولة لخلق الميزة التنافسية التي تنطوي تحت لواء خلق القيمة للزبائن.

و بصفة عامة فإن بورتر يقترح تقسيم المؤسسة إلى تسعة أنواع من الأنشطة الأساسية المترابطة ببعضها البعض و يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى نوعين : أنشطة أساسية و أنشطة مساعدة. تنقسم الأنشطة الأساسية إلى خمسة أنواع تتعلق أساسا بالجانب الإنتاجي و هي: الإنتاج، البيع، النقل و خدمات ما بعد البيع. الأنشطة المساعدة بدورها تدعم سيرورة مختلف الأنشطة الأساسية و توفر لها الدعم اللازم فيما يخص وسائل الإنتاج و تتمثل هذه الأنشطة في: التكنولوجيا، الموارد البشرية و أنشطة أخرى تمكن المؤسسة من أداء الأنشطة الأساسية بأحسن وجه (أنظر الشكل 4.3).

كل نشاط من الأنشطة السابقة يمكن تقسيمه إلى أنشطة فرعية و ذلك بهدف تحديد عملية خلق القيمة بدقة فعلى سبيل المثال نشاط التسويق يمكن تجزئته إلى أنشطة الترويج، الإشهار، الأنشطة التجارية و غيرها. و تتحقق تنافسية المؤسسة من خلال ممارسة نشاط أو عدة أنشطة سواء كانت أساسية أو مساعدة بكفاءة عالية مع حسن إدارة العلاقات بين مختلف تلك الوظائف و في هذه الحالة لا يتوقف نجاح المؤسسة على وظيفة معينة دون أخرى بل ينتج عن الدمج الجيد لمجموعة من المكونات و بالتالي تتحدد القيمة التي يتم خلقها للزبائن إما بتدنية تكاليف منتوجات المؤسسة أو بتحسينات في أداء هذه المنتوجات.

¹ Porter M, « *Plaidoyer pour un retour de la stratégie* », l'Expansion Management Review, Mars, 1997.

إن اختيار المؤسسة فيما يخص سلسلة القيمة يقوم على أسلوب أداء بعض الأنشطة و كذا إمكانية مناولتها في حال ملاحظة ضعف كفاءتها مقارنة بنظيراتها عند المنافسين. و تجدر الإشارة إلى أن وضع سلسلة القيمة لا بد أن يتم بطريقة متقنة و دقيقة من أجل وضع ميكانيزمات خلق المزايا التنافسية في الواجهة و يعتبر مجال النشاط الإستراتيجي هو أهم عنصر في عملية التحليل الإستراتيجي.



الشكل (4.3): سلسلة القيمة لمايكل بورتر

M.Porter, « *l'avantage concurrentielle* », Inter édition, 1985, p 53.

إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعة أنشطة يتركز على طبيعة عملها و تعتمد هذه العملية على ثلاثة عناصر أساسية¹ بحيث لا بد من فصل الأنشطة عندما:

- تركز على ميكانيزمات اقتصادية مختلفة؛
- يكون لها أثر بالغ على التنوع؛
- تمثل جزء هام من التكاليف.

¹ Porter, op.cit, p 55.

إن أولى التقسيمات لسلسلة القيمة لمؤسسة ما تكون عامة في بداية الأمر لتصبح دقيقة أكثر فأكثر لتأخذ بعين الإعتبار مجمل الاختلافات التي تعتبر هامة لتحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة للمؤسسة. بعد أن يتم تحديد الأنشطة المسؤولة عن خلق المزايا التنافسية يتم اعتماد تحليل أكثر ديناميكية لعملية خلق و هدم القيمة من خلال دراسة تطور الميكانيزمات المتسببة في ذلك بحيث يتعلق الأمر هنا بفهم تطور الأنشطة الهامة لسلسلة القيمة من خلال تحديد العوامل الهيكلية التي تتحكم في مدى ديناميكيتها و يوجد نوعين من العوامل الهيكلية الأولى متعلقة بالتكاليف و الثانية متعلقة بالقيمة.

و في هذا الصدد يحدد بورتر تسعة أنواع مولدة للعوامل الهيكلية: الإقتصاديات السلمية، العلاقات بما فيها العلاقات مع الموردين مع الزبائن و كذا العلاقات الداخلية، التوقع، الروابط البينية (interconnexion)، التعلم (l'apprentissage)، العوامل التأسيسية، الإندماج، التوقيت و استخدام القدرات الإنتاجية.

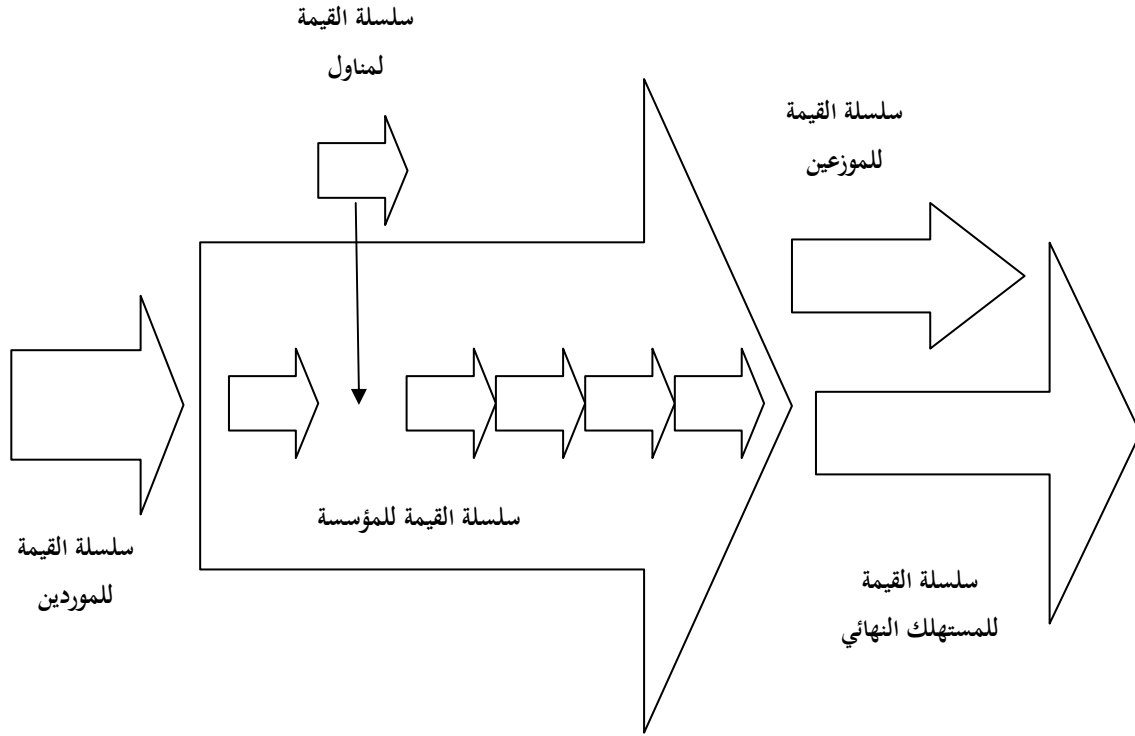
و كما سبق الإشارة إليه فإن العوامل الهيكلية يمكن تصنيفها إلى نوعين و هما رافعات القيمة¹ و المخاطر و كلا هاذين الصنفين لهما أثر مباشر على خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية إلا أن الصنف الأول يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه على عكس الثاني الذي يبقى خارجا عن نطاقها.

إن تحليل سلسلة القيمة لا ينحصر على تلك السلسلة الخاصة بالمؤسسة بل يتعداها ليرتبط بالسلسلة الخاصة بالموردين و الزبائن بحيث تشكل هذه المجموعة ما يسمى بنظام القيمة.² إن العلاقات المشار إليها من خلال هذا النظام تمكن من بحث عملية خلق القيمة من خلال إبراز مختلف إمكانيات التنوع أو تخفيض التكاليف الناتجة عن العلاقات بالموردين و كذلك تطوير مزايا تنافسية تدخل تحت لواء عملية خلق القيمة للزبائن.

و بالتالي فإن سلسلة القيمة للمؤسسة تندرج ضمن نظام سلاسل القيمة و الذي يأخذ نطاقا أوسع ليأخذ بعين الإعتبار سلاسل قيمة جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة بحيث تؤثر هذه الأطراف على عملية خلق القيمة بما تمارسه من قوة في المحيط التنافسي. و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التحليل الداخلي لأنشطة و وظائف المؤسسة و مقارنتها بتلك التابعة للمنافسين، الموردين و الزبائن قد تقود إلى تبني إستراتيجيات الإندماج أو بالعكس إستراتيجيات إخراج بعض الأنشطة ليتم القيام بها من قبل أطراف خارجية لها قدرات أكبر في المجال و ذلك في حال ملاحظة ارتفاع تكلفة القيام بتلك الأنشطة داخليا كما قد تلجأ المؤسسة لهذا النوع من الإستراتيجيات كذلك في حالة عدم امتلاكها تقنية أو تكنولوجيا ضرورية للسير الحسن للعملية الإنتاجية. و يوضح الشكل الموالي نظام القيمة أو كما تسمى أيضا سلسلة الأعمال:

¹ Donovan, J., Tully R., et Wortman B, « *the value enterprise* », Mc-Graw Hill, Ryerson, 1997.

² Porter, OP.cit, p 60.



الشكل (5.3): نظام سلاسل القيمة

Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », 4^{ème} édition, Dunod, 2005, p84

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظام القيمة يتشكل من مجموع سلاسل القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و بالتالي فهو يضم كلا من سلسلة القيمة للمؤسسة محل التحليل و الدراسة، سلسلة القيمة للموردين و التي جاءت قبل سلسلة القيمة للمؤسسة تعبيراً عن كون أنشطة المؤسسة لا تمارس إلا بعد وجود المدخلات التي هي بحد ذاتها مخرجات الموردين، سلسلة القيمة للمناولين و التي مثلت على أنها أحد أنشطة المؤسسة إلا أنها تمارس خارج نطاقها، سلسلة القيمة للموزعين و التي تأتي بعد سلسلة المؤسسة مباشرة لتأتي في آخر النظام سلسلة القيمة للمستهلك النهائي.

و بالتالي يمكن ملاحظة أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يمكنها من اتخاذ القرار حول الحقل الإستراتيجي الذي تمارس نشاطها فيه بحيث يتم تحديد الحقل الإستراتيجي اعتماداً على مدى اتساع الأنشطة و مدى كبر تشكيلة المنتجات و كذا الإمتداد الجغرافي. و من جهة أخرى فإن اختيار الحقل الإستراتيجي له أثر بالغ على وضع سلسلة القيمة للمؤسسة و بالتالي فإن الصنفين المكونين للعوامل الهيكلية يتكاملان من أجل تحقيق أداء جيد لمختلف الأنشطة مع إمكانية مناوله بعض الأنشطة التي لا تساهم في خلق القيمة إلى مؤسسات متخصصة و ذلك اعتماداً على قرار تتخذه المؤسسة وقوفاً على التحليل باستخدام نموذج سلسلة القيمة.

المطلب الثاني: دور العوامل الغير ملموسة و المتعلقة بالمعرفة حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر

إن المقاربة المقترحة من طرف بورتر تعتبر مقدمة لمفهوم تحليل القيمة و في هذا الصدد فهي لا تولي اهتماما كبيرا لبعض الأنشطة التي بإمكانها أن تلعب دورا بالغ الأهمية في تنافسية المؤسسة و هو ما ينطبق على الموارد الفكرية أو ما يسمى برأس المال الفكري بحيث يشير كوين¹ (Quinn) أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي في غالب الأحيان من القدرات، الكفاءات و القدرات الإبداعية و المعرفة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها أو تعديدها بحيث يشير كوين في هذا الصدد إلى أن الأنشطة الفكرية و الخدمات أصبحت تشكل في وقتنا الحالي الحلقات الفاصلة في سلسلة القيمة لمعظم المؤسسات و في هذا السياق فإن نسبة 65 إلى 75 % من الأفراد داخل المؤسسات الصناعية يتم توجيههم إلى الأنشطة الخدمية (التسويق، المحاسبة، البحث و التطوير، تصميم المنتجات، التوزيع و غيرها) في حين يتوجه ما نسبته 10 إلى 35 % إلى مجموع الأنشطة المرتبطة مباشرة بالعملية الإنتاجية.²

و حتى في قلب الأنشطة الإنتاجية فإن أغلب العمليات التي تضيف القيمة تنشئ من الأنشطة الخدمية المرتكزة على المعرفة بحيث أصبحت المؤسسات تتخلى شيئا فشيئا عن الاستثمار في الأصول الصلبة و ذلك نظرا لقصر عمرها و نسبة الخطر المرتفعة فيها لتتجه هذه الأخيرة أي المؤسسات أكثر فأكثر إلى الاستثمار في البشر الذين بإمكانهم إدارة العلاقات مع الشركاء و الذين يستطيعون تركيز جهودهم على تنمية الأنشطة التي تخلق المزايا الفريدة من نوعها و التي تُخلق القيمة.

و بالتركيز على هذه الكفاءات الفريدة، الأنشطة الخدمية أو بالأحرى معرفة سلسلة القيمة التي تكون المؤسسة متفوقة فيها على منافسيها تستطيع هذه الأخيرة أي المؤسسة تنمية ميزة تنافسية هامة للزبائن بحيث تركز تلك الكفاءات الجوهرية على خلق القيمة للزبائن و في هذه الحالة يمكن اعتبار جميع أنشطة سلسلة القيمة كتقديم لخدمات يمكن تكليف مؤسسات خارجية لتوليها و القيام بها.

أما فيما يخص المؤسسات التي تمارس نشاطها دوليا فإنها تستفيد من اقتصاديات سلمية ناجحة أساسا عن الخدمات القائمة على المعرفة كمثالا: التطوير التكنولوجي، التسويق، نقل التكنولوجيات و غيرها، بدلا من حجم طاقاتها الإنتاجية و تعتبر هذه الكفاءات الميزة الأكثر صعوبة للتقليد بالنسبة للمنافسة الموجودة في الدول المستقبلية و هذا عندما تمتلك المؤسسة مواقع إنتاج في الخارج.³

¹ Quinn J-B, « *the intelligent Enterprise a new paradigm* », Academy of management Executive, 6, n°4, 1992

² Quinn J-B, « *L'entreprise intelligente* », Paris, Dunod, 1994

³ Quinn, 1992, op.cit.

و في هذه النقطة تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من عدم الخلط بين مفهوم التمركز الإستراتيجي مع إستراتيجية التركيز على مجموعة منتجات في أسواق محددة و مرتبطة ارتباطا وثيقا. و تشكل الكفاءات و الأنشطة الفكرية في هذه الحالة قاعدة متينة من أجل تحديد تمركز جيد مع ضمان مرونة في المدى الطويل و حينما تطور المؤسسة تحكما كافيا في بعض الأنشطة الفكرية تستطيع استخدامها في وضع إستراتيجية عامة متناسقة و سبق تنافسي على المدى الطويل كما يمكن تطوير هذه الأنشطة الفكرية من وضع منتجات كثيرة و خدمات متنوعة و من ناحية أخرى تمكن تلك الأنشطة من تجديد مستمر في العمليات كما تضمن التنوع الكافي للمنتجات لمواجهة تبعات الأزمات القطاعية المحتملة.

و بالتالي يمكن استنتاج أنه من الواجب على المؤسسة التركيز على أنشطة سلسلة قيمتها التي تحقق لها سبق التنافسي و وضع تشكيلات من المنتجات الجديدة في المدى الطويل تلك المنتجات التي من شأنها إرضاء الطلبات المستقبلية للمستهلكين و بالتالي يكون لزاما على المؤسسة تطوير الكفاءات المتعلقة بتلك الأنشطة لتكون الأحسن بين المنافسين ليتم بعد ذلك ترقية أو حذف الأنشطة التي لا يمكن للمؤسسة أن تكون مسيطرة عليها شريطة أن لا تكون تلك الأنشطة أساسية في الحفاظ على مجالات التمركز الإستراتيجي و في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تلجأ لعقود مع مؤسسات أخرى و تحالفات مختلفة. إن خلق هذه التكتلات يبدو أكثر فعالية في ما يخص الحصول على الكفاءات على غرار التحكم الداخلي التام في سلسلة القيمة للمؤسسة و عليه فإن هذه الإمكانيات تجبر المؤسسة على البحث عن الإمتياز في مجالات و أنشطة كثيرة.

إن هذا التركيز الإستراتيجي يتم تطبيقه حسب أنشطة سلسلة القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها بأسلوب أحسن من منافسيها إلا أن نجاح تقسيم سلسلة القيمة يستوجب احترام و تطوير مجموعة من المعارف، قواعد المعلومات، و الاستعدادات الموجهة أساسا لخدمة الزبائن. و من أجل المحافظة على الوضعية التنافسية و على خلق القيمة فإن التمركز الذي تم اختياره من طرف المؤسسة لا بد أن يراجع مجموعة من الآليات الهامة التي تحكم علاقاتها مع الموردين و السوق.

إن أول مرحلة لا بد أن تبدأ بها المؤسسة هي جرد و تحديد أصولها الفكرية داخل المواقع المهمة في سلسلة القيمة ثم و في مرحلة ثانية إيجاد الوسائل و الطرق ذات الدلالة في تحديد قيمة تلك الأصول الفكرية مع الأخذ بعين الإعتبار التكاليف المباشرة المتعلقة بهذه الموارد.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أنه و بالرغم من أن مقارنة سلسلة القيمة لبورتر لعبت و لا تزال تلعب دورا جوهريا في تحليل قيمة المؤسسة في المجال الإستراتيجي إلى أن الفكرة العامة لهذه المقاربة التي يمكن تطبيقها على جميع أنواع الصناعات واجهت عدة انتقادات تصب أساسا في صعوبة تطبيقها و عدم قدرتها على وصف تنافسية المؤسسات الخدمية كالبنوك أو شركات التأمين أين يكون من الصعب تحديد و تحليل الأنشطة الخمسة الأساسية لسلسلة القيمة لبورتر و حتى إذا تم تحديدها فإن هذا التحديد يكون محل مواجهات أكثر منه محل تحليل لعمليات خلق القيمة للمؤسسة.¹

و الملاحظ أن سلسلة القيمة تبدو مناسبة أكثر للأنشطة المتعلقة بالصناعة التحويلية للمدخلات إلى منتجات و بالتالي يكون المنتج بمثابة وسيلة لنقل القيمة من المؤسسة إلى الزبائن و عليه تحتاج الحالات الأخرى (الأنشطة الخدمية مثلا) إلى استخدام تحليل آخر لضبط القيمة ذلك التحليل الذي لا يعتمد على مفهوم سلسلة القيمة و هو ما سيتم معالجته لاحقا في النماذج الأخرى لخلق القيمة.

المطلب الثالث: نموذج ورشة القيمة

إن هذا النوع من نمذجة عمليات خلق القيمة يتوافق مع الأنشطة التي تخلق فيها القيمة انطلاقا من استخدام موارد و أنشطة من أجل مواجهة مشكل معين مطروح من طرف الزبائن² بحيث جاء هذا النموذج استجابة لنقائص تطبيق نموذج سلسلة القيمة على هذا النوع من المؤسسات.

إن طبيعة الأنشطة، التوفيق بينها و ترتيبها يتغير وفق طبيعة المشاكل المعالجة و على خلاف نموذج سلسلة القيمة فإن نموذج ورشة القيمة ينظم الأنشطة و يجند الموارد على حسب متطلبات إرضاء الزبائن و على حسب طبيعة المشكل و درجة تعقيده تتحدد كثافة الأنشطة و نوعها.

إن المؤسسات الموافقة لهذا التحليل هي في معظمها المتخصصة في تقديم الخدمات إلا أن هذا لا يمنع من استخدام أسلوب ورشة القيمة في المؤسسات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في بعض وظائفها المهمة و على سبيل المثال فإن تطوير العمليات الإنتاجية يمكن التعامل معه على أنه تكنولوجيا لمواجهة المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج.

و يمكن تحليل و إدارة الأنشطة المساعدة بدقة باستخدام أسلوب ورشة القيمة و بالتالي يختلف خلق القيمة في هذا الأسلوب عن سابقه حيث أن الخصائص الأساسية للعملية في حالة ورشة القيمة هي:³

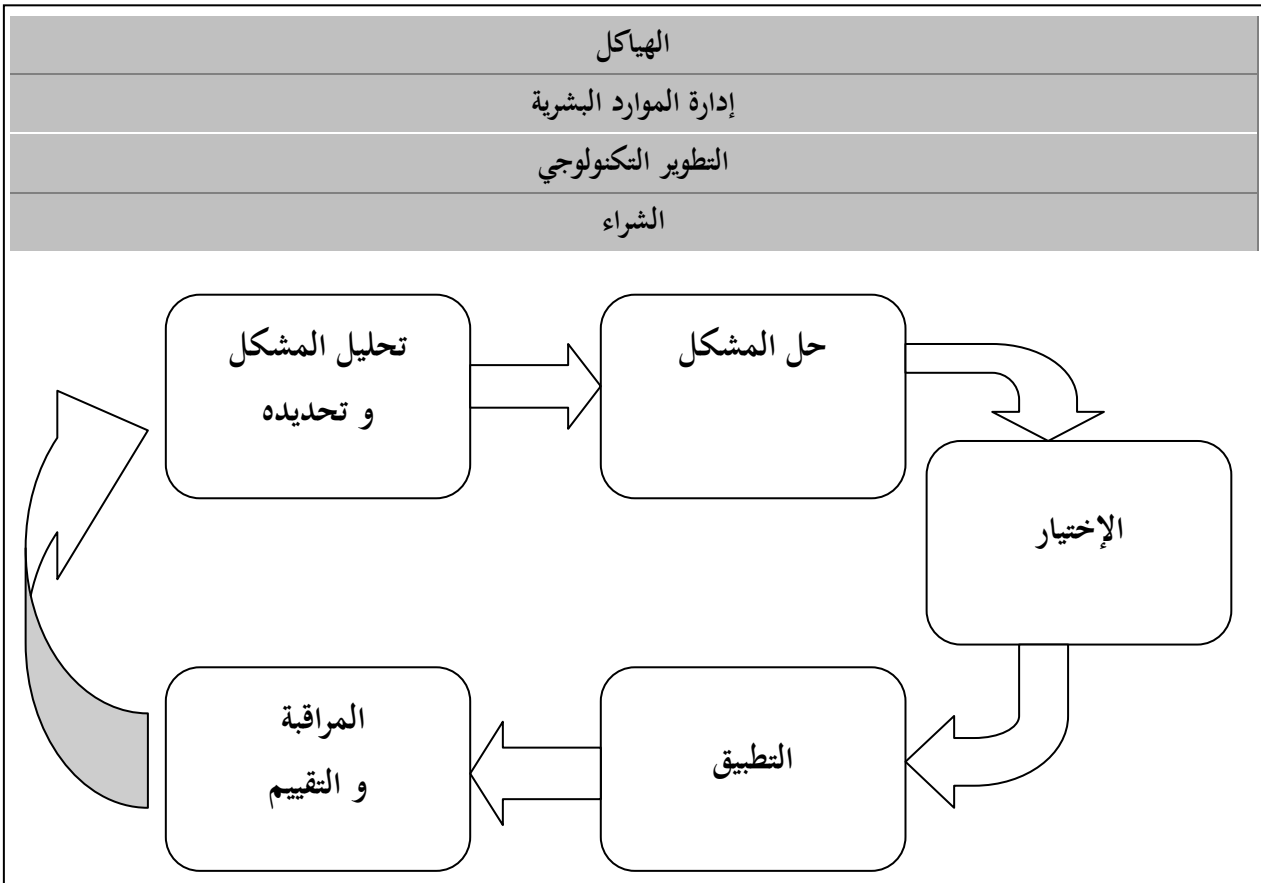
¹ Stabell Charles, B., et Fjelstad Oystein, « *configuring value four competitive Advantage : on chains, Shops, and networks* », Strategic Management Journal, vol 19, 1998, p 425.

² Stabell Charles, B., et Fjelstad Oystein , op.cit, 426.

³ Octave Jokung-Nguéna, Jean-Luc Arregle, Yves de Kongé, Wolfgang Ulaga, « *Introduction au management de la valeur* », Dunod, Paris, 2001, p 71.

- تبادل قوي للمعلومات بين المؤسسة و زبائنها بحيث بإمكان الزبون أن يحدد ما إذا كانت الخدمة صحيحة أو تلي تماما متطلباته؛
- عملية خلق القيمة مصممة خصيصا للاستجابة لكل حالة على حدا بحيث تستطيع استجابات المؤسسة أن تكون أكثر أو أقل شمولية إلا أن كل حالة تظهر و كأنها فريدة و تتطلب تأقلم عملية خلق القيمة معها؛
- مجموعة من الأنشطة غير خطية و لكن متفاعلة و قابلة للتوقف في أي مرحلة و الانطلاق من جديد في تصميم آخر من شأنه تقديم حلول أحسن للمشكل المطروح؛
- علاقات و ارتباطات قوية بين مختلف الأنشطة بسبب الطابع التسلسلي لهذه الأخيرة و كذلك التغذية العكسية بينها بحيث تستطيع بعض الأنشطة إعطاء معلومات من شأنها تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم تبنيها في مراحل سابقة مما يتطلب تعاون وثيق يتجسد من خلال ميكانيزمات جانبية مختلفة بين مختلف عمليات خلق القيمة.
- إجراءات بحث و جمع المعلومات المستقلة عن المشاكل المطلوب حلها و هو ما يمكن من التأكد أن المشكل قد تم تحديده بطريقة صحيحة؛
- التطبيق المتزامن للأنشطة الأساسية و الأنشطة المساندة؛
- إدارة موارد بشرية فعالة تلعب دورا حاسما عندما يتم إشراك بعض الأنشطة كالتسويق، البحث و التطوير، الشراء بأنشطة أخرى بحيث يكون من الضروري التحديد الجيد للمهام و المسؤوليات و المتطلبات المختلفة من الكفاءات لمن يشغل مختلف المهام داخل هذه الأنشطة.
- إن النظام الناتج عن الخصائص المذكورة هو عبارة عن شبكة علاقات بين مجموعة مؤسسات و التي يمكن أن تكون مؤسسات مناولة أو نقاط مرجعية بحيث تستطيع المؤسسة توجيه الزبون حسب متطلباته الخصوصية إلى مؤسسة أخرى لها درجة خبرة أعلى و تركيز أكبر في المجال الذي يواجه فيه هذا الأخير مشكلة معينة.
- إن المؤسسات الموافقة لهذا النوع من التحليل تتشكل في الغالب من خبراء أو متخصصين في مجال معين بحيث تنحصر الأنشطة الأساسية في خمسة مجموعات:
- تحليل المشكل و تحديده: سواء من خلال تسجيل المشكل، إعطائه شكل محدد و اختيار المقاربة العامة المستخدمة في معالجته؛
- خلق و تطوير بدائل لحل المشكل المطروح؛
- تحديد الأنشطة الموافقة للمقاربة المختارة من بين مجموعة الاختيارات المتوفرة انطلاقا من المرحلة السابقة؛

- الإنجاز من خلال الأنشطة الموافقة في وجود عنصر الإتصال ، التنظيم و وضع الحل الذي تم تبنيه حيز التنفيذ؛
 - المراقبة و التقييم للأنشطة بالموازاة مع التقدم في حل المشكل المطروح.
- و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأنشطة المساعدة تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح الأنشطة الأساسية إلا أنه لا بد من الحرص على أن يتم إنجاز و إدارة تلك الأنشطة بالشكل اللازم و بالتنسيق المناسب مع نظيراتها الأساسية بما يكفل توفير الدعم و الإسناد اللازم لهذه الأخيرة.
- و بعد عرض مختلف خصائص نموذج ورشة القيمة فإنه يمكن تمثيله بالشكل الموالي الذي يختلف تماما عن ذاك المتعلق بنموذج سلسلة القيمة كون تنظيم الأنشطة في هذه الحالة يختلف و هو السبب الذي يجعل التعبير عنها أوضح باستخدام حلقة دائرية من الأنشطة بدءا بتحديد المشكل و تحليله مرورا بالبحث عن الحل و اقتراح البدائل و الخيارات الممكنة ل يتم بعد ذلك التطبيق و التقييم و المراقبة و كل هذا بمساعدة الأنشطة المساندة المتمثلة أساسا في الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي و وظيفة الشراء.



الشكل(6.3): نموذج ورشة القيمة

C.B.Stabell et O.D.Fjelstad, 1998, op.cit , p 424.

بعد أن يتم تنظيم أنشطة المؤسسة وفق هذا الأسلوب يصبح بالإمكان تحليل خلق القيمة التي يمكن تحقيقها، و تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم القيمة التي تم خلقها حسب كل نشاط يكون أكثر صعوبة من تحديد التكاليف الخاصة بكل نشاط إلا أنه و بصفة عامة فإن تكاليف أنشطة شبكة القيمة تبقى صغيرة جدا مقارنة بالتكاليف الكلية و مع ذلك فهي تشكل أثرا بالغا على القيمة كما أن لأنشطة ورشة القيمة نتائج قوية على الأنشطة الأساسية.

و هنا تظهر صعوبة وضع مؤشرات للقيمة بحيث لا بد من تقييم قدرة المؤسسة للاستجابة لمشاكل الزبائن المستقبليين تلك المشاكل التي يمكن أن تكون فريدة و مختلفة عن تلك التي تتم معالجتها الآن.

إن العوامل الهيكلية للقيمة و على عكس العوامل الهيكلية للتكاليف تلعب دورا هاما في ورشة القيمة حيث أن المزايا التنافسية تتحقق في العموم من كون الزبائن يبحثون أساسا عن حل للمشاكل التي يواجهونها و ليس تدنية تكلفة أو سعر الخدمة المطلوبة و عليه تكون العوامل الهيكلية في هذا النوع من الأنشطة هي السمعة و العلاقات بحيث يتطلب النجاح وجود سمعة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن و هو الأمر الذي يفتح الباب واسعا أمام دخول زبائن جدد و مشاريع جديدة و كذلك موارد بشرية متميزة. و بالتالي يقوم نجاح المؤسسة على قدرتها على توظيف، الحفاظ و تطوير الأفراد ذوو الكفاءات العالية هذه القدرة التي تصبح بدورها عامل نجاح المؤسسة في الماضي و الحاضر و المستقبل. و قد تتخطى أهمية هؤلاء العاملين أهمية بعض العوامل الهيكلية لورشة القيمة و على سبيل المثال:

- العلاقات بين مختلف الأنشطة: من أجل تحقيق العلاقات اللازمة بين مختلف الأنشطة المتدخلة في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة يمكن تعيين مسؤول عن ضمان هذه العملية و بالتالي يكون لدور هذا الأخير أثر بالغ الأهمية على الأداء الكلي للمؤسسة؛
- التعلم : و هو جزء من عملية حل المشاكل بحيث يكون بالإمكان استخراج دروس من خلال مراحل التقييم و التغذية العكسية الناتجة عن عملية التطبيق من أجل تسيير أحسن لمشاكل الزبائن المستقبليين.

المطلب الرابع: نموذج شبكة القيمة

إن المؤسسات التي يمكن اعتبارها كشبكة للقيمة هي تلك التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات و الروابط بين الزبائن الذين يرغبون في أن يكونوا مترابطين¹ بحيث لا تكون المؤسسة في حد ذاتها شبكة و إنما

¹ C.B.Stabell et O.D.Fjelstad, op.cit , p 427.

تقدم خدمة للدخول إلى الشبكة و نذكر على سبيل المثال حالة البنوك التجارية، شركات التأمين و حتى الخدمات البريدية. إن المحدد الحرج للقيمة بالنسبة للزبون في هذه الحالة هو إذن عدد الزبائن المنظمين و المرتبطين بالمؤسسة.

إن خلق القيمة في هذا النوع من الأنشطة يقوم أساسا على التنظيم و سهولة التبادلات بين الزبائن و قد تكون هذه العلاقة مباشرة كما هو الحال في المؤسسات الهاتفية أو غير مباشرة كما هو الحال في البنوك أو التعاونيات التي لها رأسمال جماعي.

و من الخصائص الأساسية لأسلوب خلق القيمة هذا نجد:

- يلعب الوسطاء دور مسيرين للفرق: بحيث تضم المؤسسة الوسيطة أعضاء يكملون آخريين كما يمكنهم أن يرفضوا أعضاء آخريين بحيث تنسج المؤسسة تلك العلاقات و تراقبها و تحكم هذه العلاقات مجموعة من العقود بين المؤسسة و الزبائن ضمن مجموعة التزامات تعاونية؛
- قيمة الخدمة هي دالة للمناولات (externalités) على مستوى الشبكة: بمجرد ما يضاف زبون للشبكة فإن قيمة الخدمة تتأثر بطريقة مباشرة و إيجابية للزبائن الآخرين؛
- أنشطة الوساطة يتم إنجازها بالتوازي على مختلف المستويات: تتطلب خدمة الزبون مجموعة من الأنشطة بحيث يتكفل هيكل قائم على مجموعة من العقود مع الزبائن بخلق الوساطة اللازمة و كل هيكل يتطلب مجموعة من الأنشطة المتخصصة و هو ما يفرض وجود علاقات متينة بين مختلف الأنشطة التي لا بد من تداخلها مع بعضها البعض؛
- النمطية التي تحقق التوافق و المراقبة على الزبائن؛
- تمتلك العمليات دورات حياة مختلفة: بحيث يمكن أن تكون بعض الخدمات الجديدة مطلوبة من قبل الزبائن و بأسعار مرتفعة إلا أن قيمة هذه الخدمة تتبع عدد المستعملين و هو ما يجعل تطويرها صعبا للغاية و ذلك بسبب انحصار الزبائن بمجموعات محددة ؛
- العلاقات بين المتعاملين في هذا النوع من الصناعة لا يمكن تحليلها انطلاقا من منطق سلسلة القيمة و العلاقات مع الزبائن بحيث يشكل نظام القيمة في هذه الحالة مجموعة شبكات مترابطة و التي تنتج جماعيا خدمات معينة.

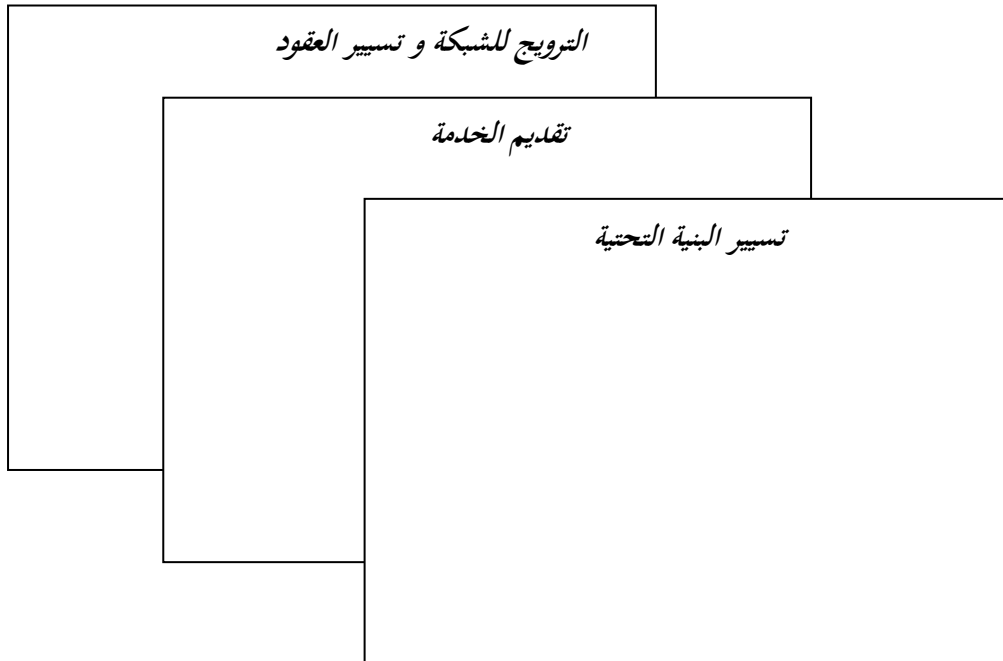
و على هذا الأساس يمكن تحديد الأنشطة الأساسية لنموذج شبكة القيمة كما يلي:¹

- الترويج للشبكة و تسيير العقود التي بدورها تتعلق بالترويج للزبائن الجدد ، اختيار الزبائن، الإنجاز و تحديد كيفية إنهاء العقود؛

¹ C.B.Stabell et O.D.Fjelstad, op.cit , p 427.

- تقديم الخدمة و التي تضم خلق الروابط، المحافظة عليها، و إنهاء العلاقات بين الزبائن و كذلك فوارة الخدمات المستخدمة؛
 - صيانة البنية التحتية للشبكة بما يسمح بالاستجابة إلى متطلبات الزبائن دون انقطاع مع ضمان مستوى محدد من الجودة في الخدمة؛
- و يمكن تمثيل نموذج شبكة القيمة من خلال الشكل الموالي:

البنية التحتية
إدارة الموارد البشرية
التطوير التكنولوجي
الشراء



الشكل(7.3): نموذج شبكة القيمة

C.B.Stabell et O.D.Fjelstad, op.cit , p 430.

حسب ما يوضحه الشكل السابق فإن من بين الأنشطة المساندة لنموذج شبكة القيمة تلك المتعلقة بالتطوير التكنولوجي و التي تلعب دورا أساسيا حيث أن في خضم هذه العملية يعتبر تطوير البنية التحتية للشبكة أمرا حتميا بحيث يعمل هذا التطوير أولا على تصميم، تطوير و إنجاز البنية التحتية للشبكة، و ثانيا

يتضمن هذا التطوير الحديث في العقود و كذا تطوير الخدمات الجديدة و كذلك إدخال التحسينات على العلاقة مؤسسة-زبون.

و كما تم التعرف على العوامل الهيكلية المشكلة للنموذجين السابقين لعمليات خلق القيمة فإن نموذج شبكة القيمة هو بدوره يمتلك عوامل هيكلية خاصة به تختلف عن تلك التي يمتلكها النموذجين الآخرين بحيث تعتبر الاقتصاديات السلمية كيان مهم للتكاليف و القيمة في شبكة القيمة و يعتبر تواجد المناولات على مستوى الشبكة تفسيرا لتواجد الاقتصاديات السلمية بحيث ترتفع قيمة الخدمة كلما التحق زبون جديد بالشبكة و عليه يعتبر الزبائن الأعضاء في الشبكة جزء من قيمة الخدمة المقدمة للزبائن الجدد. و بالتالي تعتبر شساعة شبكة الزبائن و طبيعة تكوينها من بين العوامل الهيكلية المأخوذة بعين الاعتبار في هذا النوع من التحليل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن السلميات تلعب كذلك دورا هاما لما لها من أثر على الامتثال للخدمة التي من شأنها ليس فقط الرفع من قيمة خدمة المؤسسة و لكن أيضا تدنية تكاليف الاستخدام للزبون. و تجدر الإشارة إلى أن تطوير الاقتصاديات السلمية يمكن أن يتم داخليا من طرف المؤسسة كما يمكن أن يتم من خلال التكتلات و الشراكات بين الشبكات المختلفة.

إن معدل استخدام القدرات المتوفرة في البنية التحتية يمكن من تقليص التكاليف إلا أن معدلات استخدام مرتفعة يمكن أن تقود إلى تدني جودة الخدمة بحيث يمكن أن تلعب هذه المتغيرة دورا هاما في التأثير على التكاليف و القيمة فيما بعد.

و من ناحية أخرى لابد أن تكون العلاقات بين الأنشطة الرئيسية منسقة بدقة و بالشكل الذي يضمن التبادل اللازم بينها هذا بالإضافة إلى أن التدخلات التي قد تقوم بها بعض المؤسسات داخل الشبكة تضيف على هذه الأخيرة تموقع استراتيجي جيد حيث أن المؤسسة و من خلال اختياراتها في الاندماج العمودي و الأفقي يمكن أن تتحكم في تموقعها بالنسبة للزبائن و شبكة المؤسسات التي تتعامل معها.

تظهر أهمية التعلم أساسا في أنشطة اختيار الأعضاء و الرقابة على الخدمة حيث أن الفعالية في اختيار الزبائن المهمين أو تكييف الإستراتيجية العامة للمؤسسة حسب الأوضاع يمكن التوصل إليها من خلال التعلم المبني على خبرة المؤسسة و حجمها و لعل قدرة هذه الأخيرة على التعامل مع كم هائل من الزبائن يسمح لها بإيجاد ممارسات و روتينيات تنظيمية أو إجرائية من شأنها خلق ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن بما يسمح بالحصول على معلومات متنوعة تمكنها فيما بعد من فتح خدمات جديدة بما تتطلبه التطورات الحاصلة في متطلبات الزبائن.

إن النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة و المعروضة سابقا تصف و تنمذج الطرق الأساسية لإدارة عملية خلق القيمة و ذلك حسب نوع الصناعة المتبناة من طرف المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية إلا أنه من الواجب الإشارة هنا إلى أن هذه النماذج تتطلب تكييفها و بدقة بمتطلبات و معطيات كل حالة و يمس هذا التكييف كلا من الأنشطة الخلاقة للقيمة، علاقاتها و محدداتها.

المبحث الثالث: نحو خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة

تهدف النماذج المدروسة سابقا إلى فهم و تحليل منطق إدارة عمليات خلق القيمة بحيث يكون من الضروري كمرحلة ثانية تسليط الضوء على الموارد و الكفاءات التي تعتبر أساس خلق القيمة و تلكم هي الرؤية التي تدعو إليها نظرية الموارد أو كما تسمى أيضا النظرة القائمة على الموارد (RBV Resource Based View).

المطلب الأول: النظرة القائمة على الموارد كأساس لخلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة

إن الموارد هي تلك الأصول الخصوصية للمؤسسة و التي تساهم بشكل فعال في خلق القيمة بحيث يعرفها بارناي (Barney) الذي يعتبر أحد مؤسسي نظرية الموارد على أنها: " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المعرفة و غيرها من العناصر التي تتحكم فيها المؤسسة و التي تستطيع من خلالها وضع و تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة التي تحسن من أدائها و فعاليتها".¹ كما تعرف موارد المؤسسة على أنها مجموعة الوسائل التي تمتلكها المؤسسة و تتحكم فيها و التي بإمكانها تجنيدها من خلال العمليات الإنتاجية و التنظيمية من أجل خلق القيمة داخل الأنشطة.² و تعتبر هذه النظرة مهمة للغاية كون الموارد كأصول ليست منتجة لوحدها بحيث لا بد من دمجها و تدعيمها بالمعرفة الكيفية و الجدارات و الكفاءات حتى تظهر قيمتها المضافة فعليا .

و يمكن تقسيم الموارد إلى عدة أنواع ملموسة و غير ملموسة³ و في هذا الصدد يرى بارناي (Barney) أن الموارد يمكن تصنيفها في ثلاثة مجموعات هي: موارد رأس المال المادي، موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي.⁴ فموارد رأس المال المادي هي تلك الموارد الملموسة التي تكون ذات طبيعة مادية أو مالية بحيث تعتبر الموارد المادية أكثر وضوحا و تتجسد في موقع المصنع، حجمه، وسائل النقل، المباني و غيرها في

¹ Barney J.B, « *Firm resources and sustained competitive advantage* » Journal of Management, vol.17, n°1, 1991, pp 99-112.

² Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », Dunod, Paris, 2005, p 86.

³ Amit R, et Schoemaker P.J, « *Strategic asset and organizational rent* », Strategic Management Journal, 1993, 14(1).

⁴ Barney, op.cit, pp 112-114.

حين تتمثل الموارد المالية في حجم رؤوس الأموال الصافية و الاحتياطية، القدرة على الإستدانة في المدين القصير و الطويل.¹

أما الموارد الغير ملموسة فهي تلك المتعلقة بالسمعة و التكنولوجيا، الماركة، الكفاءات، الجودة و نجاعة شبكات الزبائن و غيرها. أما الموارد البشرية فيمكن ملاحظتها من خلال التكوين، نوعية الشهادات التي يحملها المهندسون، المسيرين، إضافة إلى التكوين المستمر للأفراد و غيرها. و في تقسيم أكثر دقة يمكن إجمال موارد المؤسسة في ستة مجموعات كما يوضحه الشكل الموالي:

الموارد المالية	رؤوس الأموال الصافية، القدرة على الإستدانة
الموارد المادية	العقارات، المصانع، التجهيزات، المحلات، أنظمة التوزيع
الموارد البشرية	الباحثون، المهندسون، المسوقون، فرق المبيعات، فرق تقديم الخدمات
الموارد التنظيمية	طرق و أنظمة التسيير، الجودة، التسويق، البيع (أدلة الاستعمال المختلفة، الإجراءات)
الموارد التكنولوجية	محفظة التكنولوجيا و المعرفة، براءات الإختراع، أدوات إدارة الأعمال...
موارد السمعة	صورة الماركة، وفاء الزبائن

الشكل (8.3): تصنيف موارد المؤسسة

Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », Dunod, 2005, p 87

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة في ستة مجموعات و هي على التوالي: الموارد المالية بما فيها من رؤوس الأموال الصافية و القدرة على الإستدانة، الموارد المادية و تحتوي على العقارات و المصانع و التجهيزات و غيرها، الموارد البشرية و تضم في طياتها الباحثين، المهندسين و المسوقين و الفرق المختلفة، أما الموارد التنظيمية فتشمل أساسا أنظمة التسيير و طرق التسويق و الإجراءات المختلفة، و تحتوي الموارد التكنولوجية على محفظة التكنولوجيا، المعرفة براءات الإختراع، و يضاف إلى الموارد السابقة موارد السمعة مجسدة أساس في صورة الماركة و وفاء الزبائن للمؤسسة. و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن

¹ Michel GHERTMAN, « *Stratégie de l'entreprise : Théories et actions* », ECONOMICA, 2004, p 95

الموارد بمختلف أنواعها لا يشترط أن تمتلكها المؤسسة فقد تستخدمها هذه الأخيرة دون أن تكون مالكة لها و لهذا السبب نجد أنه في التعريفات الجديدة للموارد كما هو الحال في تعريف راي (Ray) اصطلح بأن الموارد هي تلك الأصول التي تستخدمها المؤسسة و ليس التي تمتلكها.¹

و لا شك أن الهدف الأساسي لهذه الموارد هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و هنا لا بد من الإشارة إلى أن الموارد هي مجموع أصول المؤسسة التي ليس لها القدرة على الإنتاج متفردة إذ لا بد أن تتواجد الجدارات التي تمثل قدرات التنفيذ و الوضع حيز التنفيذ مختلف الموارد بحيث تكفل التنسيق و التوافق بين مختلف مكونات هذه الأخيرة أي الموارد بما يحقق الميزة التنافسية. و عليه يمكن تعريف الجدارة بكونها القدرة على إشراك و تنسيق الموارد بغرض إنجاز مهمة أو وظيفة معينة.

و بما أن الهدف الأساسي من وراء ذلك التنسيق و التوافق بين الموارد هو تحقيق الميزة التنافسية فقد أخذ هذا المفهوم مركزا أساسيا في نظرية الموارد بحيث يقول كل من كوستا و دايراكس² (Costa et Dierickx) في هذا السياق: " تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية في سوق ما عندما تحصل على أحسن الأداءات مقارنة بمنافسيها" ، أما بارناي (Barney) فيرى أن المؤسسة تحصل على الميزة التنافسية عندما تضع حيز التنفيذ إستراتيجية لخلق القيمة لم يتم وضعها بالتوازي من طرف أي منافس³ بحيث تكون هذه الميزة محتملة في حال تكون المؤسسات المنافسة عاجزة عن تقليدها و هنا لا بد من التركيز على أن الميزة التنافسية المحققة لا يمكن اعتبارها أبدية بحيث يرتبط زمن بقائها بمدى قدرة المنافسين على اكتسابها كما أن التغيرات التي قد تحصل في محيط الأعمال قد تنقص من أهمية هذه الأخيرة . و بما أن هذه الرؤية ركزت أكثر على الميزة التنافسية دون إعطاء الأهمية اللازمة لعنصر الربح و لذلك عاد بارناي و بيتيراف (Peteraf et Barney) لتعريف الميزة التنافسية بحيث يقران بأنه يكون للمؤسسة ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من تلك الخاصة بالمنافس الحدي في سوق منتج معين.⁴ و المقصود بالقيمة الاقتصادية هنا هو الفرق بين الأرباح التي يحس الزبائن بأنهم حققوها و التكلفة الاقتصادية للمؤسسة. و هنا اتجه الإهتمام إلى الموارد التي بإمكانها خلق القيمة و الربح للمؤسسة أكثر من غيرها و هي تلك الموارد النادرة و القيمة كالكفاءات و المعرفة و بالتالي ظهرت إشكالية اختيار الموارد حيث أنه توجد

¹ Ray G, Barney J.B, & Muhanna W.A, « *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of resource-based view* », Strategic Management Journal, vol 25, 2004, pp 23-37.

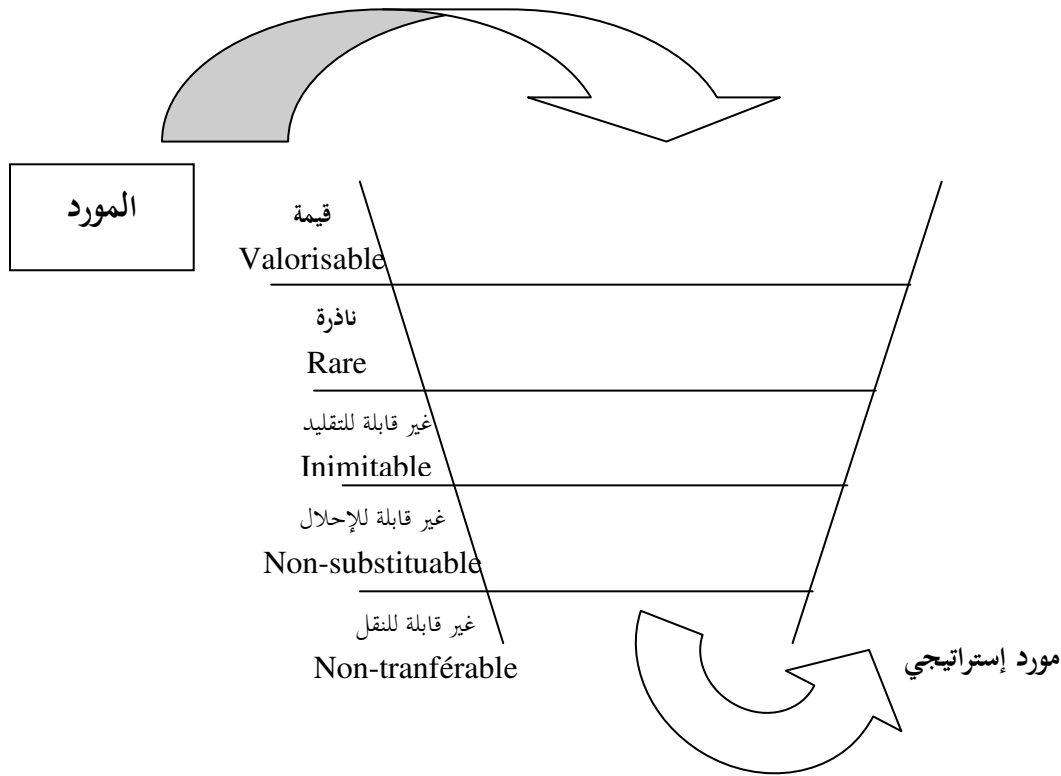
² Cool K, Costa L.A, et Dierickx I, « *Constructing competitive advantage* », in A.Pettigrew, H Thomas et R.Whittington, « *Handbook of strategy and management* », sage, London, 2002, p 55.

³ Barney , 1991, op.cit, pp 115-117.

⁴ Peteraf M.A,et Barney J.B, « *Unraveling the ressource-based tangle* »,Managerial Decision Economics, vol.24, 2003, p 314.

أربعة شروط لا بد من توافرها لتكون الموارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية و هو ما يطلق عليه نموذج فرين (VRIN) الذي يضم أربعة شروط:

- أن تكون الموارد ذات قيمة أو قيمة (Valorisable): بحيث تنتج قيمة المورد من انسجامها و توافقها مع بيئة الأعمال بحيث يكون المورد ذا أهمية عندما يمكن المؤسسة من اغتنام فرصة أو تفادي خطر معين في بيئة أعمالها.
- أن تكون الموارد نادرة (Rares): أي أنها لا تكون موجودة عند عدد كبير من المنافسين و كلما كان المورد نادرا كلما كان إستراتيجيا.
- أن تكون غير قابلة للتقليد (Inimitables): بحيث لا بد أن لا يستطيع المنافسين تقليدها و ترجع صعوبة التقليد إلى درجة التعقيد الكبيرة لهذه الموارد أو بعض العوامل الضمنية المتعلقة به.
- أن تكون غير قابلة للإحلال بموارد أخرى (Non-substituable): بحيث يكون موردان قيمان متساويان إستراتيجيا عندما يكون بالإمكان استغلالهما بطريقة منفصلة لوضع نفس الإستراتيجيات. و عليه تكون القيمة الإستراتيجية للمورد أقل إذا استطاع المنافس الحصول على نفس الميزة بواسطة مورد بديل. و تعتبر هذه الشروط بمثابة خصائص لا بد أن يتميز بها أي مورد ليكون قادرا على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (9.3): مصفاة فريست (VRIST) للموارد التنظيمية
Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », Dunod, 2005, p 87

نلاحظ من خلال الشكل مصفاة فريست (VRIST) التي تضم مجموعة من خصائص الموارد و التي في حال توافرها يمكن القول أن المورد إستراتيجي و بإمكانه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بالتالي خلق القيمة. هذه الخصائص يمكن إجمالها في خمسة خصائص كما يلي: أن يكون المورد قيما (Valorisable)، أن يكون نادرا (Rare)، أن يكون غير قابل للتقليد (Inimitable)، أن يكون غير قابل للإحلال (Non-Substituable) و أن لا يمكن نقله بسهولة (Non-Transférable).

المطلب الثاني: مفهوم القيمة التنافسية كأساس لمفهوم القيمة الجوهرية

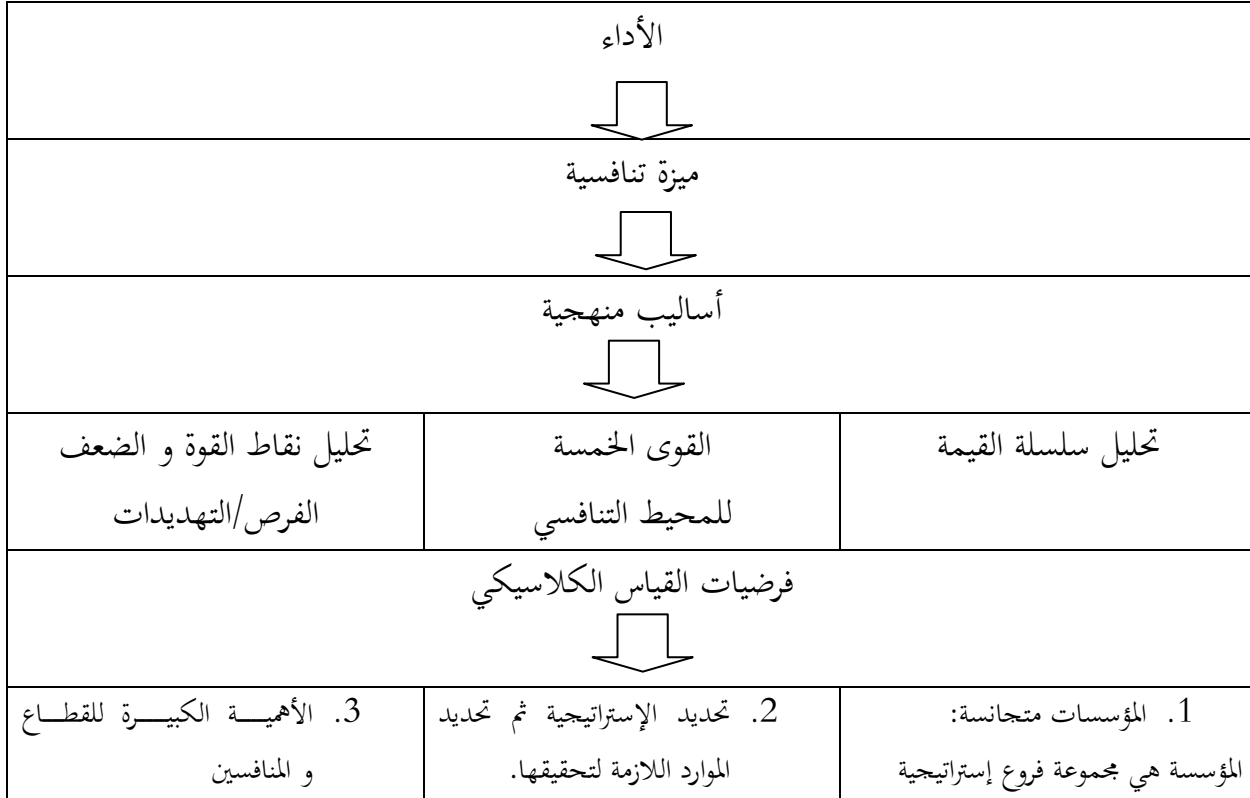
إن تحليل أنشطة المؤسسة من المنظور الداخلي و الخارجي يتكاملان و لهذا السبب فإن النظرة إلى المؤسسة على أنها محفظة أنشطة تم تجاوزها مقابل تبني شكل أكثر عمقا للمؤسسة يتمحور حول الجدارات الجوهرية و الكفاءات الجماعية المنسقة (core competencies) هذه الجدارات التي من شأنها حماية المؤسسة من التقليد بحيث تضمن لها الأداء المطلوب دائما و بالتالي فإن التنظيمات الجديدة لا يمكن فهمها دون العودة و الإعتماد على الهياكل الإدراكية لمختلف عناصرها و بالخصوص ما يتعلق بالمسيرين (المقاربة الإدراكية).¹ و هذا التحليل يقود إلى تقسيم مصادر القيمة التنافسية للمؤسسة إلى نوعين: مصادر داخلية و مصادر خارجية.

- المصادر الخارجية للقيمة التنافسية: يشير نموذج التحليل هذا إلى أن المؤسسة تعظم أرباحها من خلال إستراتيجياتها القادرة على تحقيق الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في البيئة الخارجية و القدرة على مواجهة التهديدات و بالتالي يعتمد تقييم أداء المؤسسة أولا على أنشطتها الخارجية عوضا عن تحليل عواملها الداخلية و في هذا السياق تمثل القوى الهيكلية للمحيط التنافسي أساسا لتحديد جاذبية القطاع أو السوق و يبقى الإتجاهان الأساسيان للاختيار الإستراتيجي هما التنوع و التحكم في التكاليف من خلال تحليل سلسلة القيمة بحيث و في تمثيله لسلسلة القيمة يرى بورتر أن القيمة يحددها الزبون من خلال استجابة المنتج لرغباته و تطلعاته و بالتالي فإن الميزة التنافسية تنعكس من خلال القيمة التي تستطيع أن تخلقها المؤسسة لزيائنها. و يمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل رقم (10.3).

نلاحظ من خلال الشكل أن نموذج التحليل المدروس آنفا يعتبر أن الأداء الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية تلك الميزة التي يتطلب تحقيقها أساليب منهجية من أهمها تحليل نقاط القوة و الضعف من أجل استغلال الفرص و مواجهة التهديدات، الأخذ بعين الاعتبار القوى الخمسة للمحيط التنافسي و تحليل سلسلة القيمة. و يقوم هذا النموذج على مجموعة من الفرضيات هي:

¹ Pascal AUREGAN, Patrick JOFFRE et Fabrice LEVIGOUREUX, « modèles d'analyse stratégique : contribution récentes », Encyclopédie de gestion, volume 2, 1997, page 2041.

تجانس المؤسسة باعتبارها مجموعة قطاعات إستراتيجية، أول ما يتم وضعه هو الإستراتيجية ليتم بعد ذلك تحديد ما يتطلبه وضع هذه الإستراتيجية حيز التنفيذ من موارد، و أخيرا أهمية القطاع و المنافسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة بمواقفهم و قراراتهم. و من هذا المنطلق فقد اتجهت أدوات التحليل الإستراتيجي الكلاسيكية إلى القيادة في المدى القصير (رقم الأعمال، العائد على الإستثمار ROA return on assets, ROI return on investment) على عكس الإستراتيجية المبنية على الموارد التي تعمل على بناء أسس متينة للنجاح في المدى الطويل.¹



الشكل (10.3): التقييم الإستراتيجي الكلاسيكي

Cécile DEJOUX, « *Pourquoi les entreprises Francaises s'interessent-elle à la théorie de ressources ?* », Direction et gestion, N° 166, 1998, p 32.

- المصادر الداخلية للقيمة التنافسية:

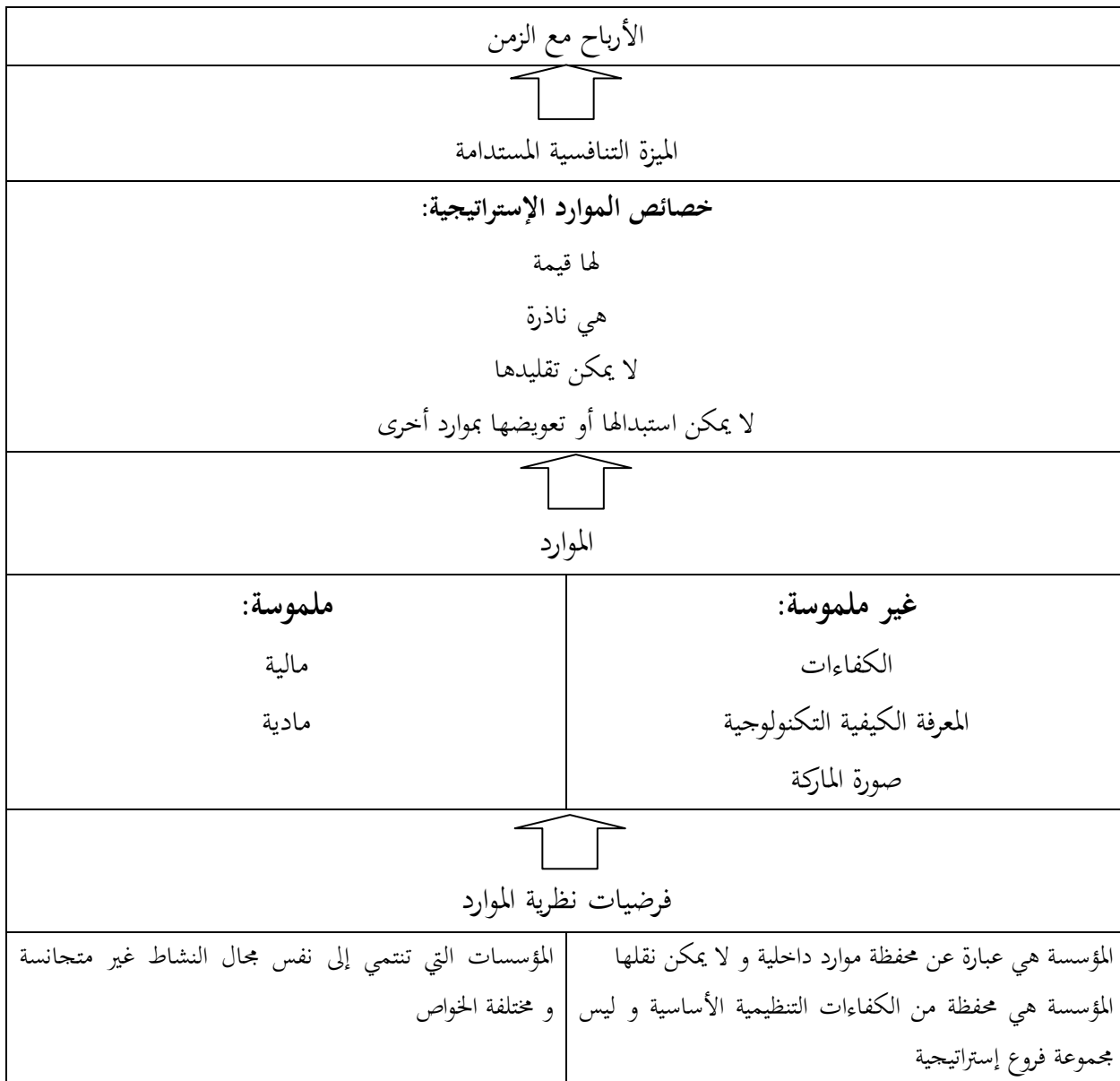
ينصب اهتمام نظرية الموارد على تفسير الاختلافات في الأداء بين مختلف المؤسسات التي تنتمي إلى نفس مجال النشاط و تنطلق هذه النظرية من فرضية أن ما تحتاجه المؤسسة لبناء استراتيجياتها الجديدة هو ما يتواجد بداخلها² و من هذا المنطلق تركز نظرية الموارد على أن المؤسسات مختلفة و ذلك لكونها تمتلك موارد مختلفة داخلية و لا يمكن نقلها.³

¹ DEJOUX, op.cit , p 33.

² R.Hall, « *The strategic analysis of Intangible Ressources* », Strategic Management Journal, vol 13, N°2, 1992.

³ B. WERMERFELT, « *A Resource-Based View of the firm* », Strategic Management Journal, N° 5, 1984.

و من أهم المفاهيم الداعمة لهذا الإتجاه نجد الكفاءة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة و غيرها. و لبناء إستراتيجيتها تنطلق المؤسسة من تحديد ما تمتلكه من موارد و كفاءات كمرحلة أولى ليتم بعد ذلك اختيار الموارد الإستراتيجية الواجب التركيز عليها بحيث تفترض عملية إعادة بعث الطلب من خلال العرض أن الميزة التنافسية تقف على قدرة المؤسسة على عرض منتوجاتها بطريقة مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات المنافسة أو خلق أسواق جديدة من خلال ابتكار منتجات جديدة و بالتالي فإن التحليل في نظرية الموارد لا يعتمد على القطاع الإستراتيجي كما كان سائدا في التحليل الكلاسيكي و إنما يعتبر أن الكفاءات هي وحدها الكفيلة بإعطاء القدرة للمؤسسة بإيجاد تشكيلة من المنتجات و الخدمات. و فيما يلي شكل يوضح المصادر الداخلية للمقاربة بالموارد:



الشكل (11.3): المصادر الداخلية و المقاربة بالموارد

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظرية الموارد تقوم على مجموعة من الفرضيات كون المؤسسة هي محفظة موارد داخلية لا يمكن نقلها كما أنها محفظة كفاءات جوهرية منظمة و ليس مجموعة فروع إستراتيجية تتشكل تلك المحافظ من مجموعة موارد لها خصائص إستراتيجية تتمثل في كونها ذات قيمة، نادرة، لا يمكن نقلها و لا تقليدها و لا تعويضها بموارد أخرى و من خلال هذه الموارد تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من شأنها أن تدر أرباحا مع مرور الزمن.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيمة المالية و القيمة الجوهرية

تظهر أهمية تحليل العلاقة بين القيمة المالية و القيمة الجوهرية بشدة في ظل التطور الذي يعرفه الاقتصاد اليوم في مجال المعلومات و اللاملموسيات بحيث أصبحت نماذج قياس القيمة المستخدمة في السابق تطرح إشكالا كبيرا في إطار تطغى عليه الأصول غير الملموسة. و في هذا السياق يمكن اعتبار نموذج إدارة القيمة الجوهرية (Management de Valeur Substantielle MVS) كنموذج مستقل و تناوبي كما يمكن اعتباره نموذجا مكملا لنموذج إدارة القيمة المالية.

إن اعتبار إدارة القيمة الجوهرية كنموذج مستقل يركز على مشاكل التطوير الإستراتيجي للمؤسسات و من أهمها ما يتعلق بالتعلم، المعلومات، المعرفة، التحالفات، الاتصال و غيرها و هو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في النقاط اللاحقة. أما فيما يخص اعتبار إدارة القيمة الجوهرية كنموذج مكمّل لنموذج إدارة القيمة المالية فإنه يهدف أساسا إلى فهم و تمثيل العلاقات بين القيمة المالية و القيمة الجوهرية، و يتعلق الأمر برفع الغموض عن الجانب الخفي للقيمة و جذورها العميقة.¹

في الوقت الذي أصبحت فيه الأرقام المحاسبية لا تمثل سوى 15 إلى 20 % من القيمة المالية و نستطيع أن نقدر أنه بعد تصحيح آثار المضاربة و تغيرات السعر تبقى أكثر من 50 % من القيمة المالية غير مفسرة، في هذا الشأن اقترح أسلوب بسيط و هو عبارة عن مقارنة للمحاسبة على أساس الأنشطة (ABC Activity Based Costing) أو المحاسبة على أساس العمليات (ABM Activity Based Management) و يعتبر الفهم الجيد للعمليات الأساسية التي تشكل نشاط المؤسسة أهم مرحلة لهذه المقاربة التي تعتمد في تحليلها على أساس العمليات و من هذا المنظور فإن مفهوم القيمة الجوهرية يمكن معالجته كدمج بين نوعين من العقلانية هما العقلانية التنافسية و العقلانية التنظيمية كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Leif EDVINSSON et M.Malone, « *le capital immatériel de l'entreprise, identification, mesure, management* », Maxima éditeur, 1999, p 5.



شكل(12.3): خلق القيمة الجوهرية باعتبارها دجما للعقلانيتين التنافسية و التنظيمية

Christian Hoarau, Robert Teller, « *Création de valeur et management de l'entreprise* », édition Vuibert, 2001, P 129.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه و بعدما كان التركيز في نموذج خلق القيمة المالية منصبا على القيادة في القيمة المالية فإنه و حسب نموذج إدارة القيمة الجوهرية ظهرت موارد جديدة لخلق القيمة و بإدماج هذه الموارد الجديدة يمكن التعبير عن القيمة الجوهرية للمؤسسة في نوعين من العقلانية و هما العقلانية التنافسية و العقلانية التنظيمية.

تتجسد العقلانية التنافسية من خلال العرض الذي تقدمه المؤسسة و القيمة التي تحددها السوق لما تعرضه هذه الأخيرة من منتج، في حين تتجسد العقلانية التنظيمية من خلال هيكل المؤسسة و الذي يعتبر أساس القيمة التي يتم خلقها و تقاسمها من طرف جميع أعضاء المؤسسة و لكل نوع من العقلانيتين مفاهيمه التي تسوده ففي العقلانية التنافسية يسود مفهوم الميزة التنافسية و التكيف مع البيئة و سلسلة القيمة و كذا التنافسية و التركيز على الكفاءات الأساسية و الأصول المتميزة و الغير ملموسة التي تمتلكها و توظفها المؤسسة.

أما العقلانية التنظيمية فتسودها مفاهيم أخرى من أهمها المعرفة الكيفية التنظيمية، الهيكلة الداخلية، سلسلة الأنشطة، قاعدة العمليات، التعلم التنظيمي، الموارد البشرية و قاعدة الموارد و في مقابل هذه المفاهيم نجد مفاهيم أخرى تحكم العقلانية المالية و لعل أبرزها السوق المالية، الحوكمة، القيمة في البورصة، قيمة الأصول الموجودة و غيرها.

تشكل المفاهيم السابقة في مجملها قاعدة لعملية خلق القيمة بفرعيها الجوهرية و المالية بحيث تعتمد عملية خلق القيمة الجوهرية على تقييم الأصول غير المادية و إدارة المعرفة و إدارة الإبداع إضافة إلى التعلم و بناء العلاقات الجيدة و المستدامة بالزبائن و الشركاء في حين تعتمد عملية خلق القيمة المالية على قيمة السوق و يتمحور إطار التقييم حول النتيجة المحققة و تغيرات أصول و خصوم المؤسسة و قيمة السوق لرؤوس الأموال الصافية و بإدماج جميع هذه العناصر يمكن خلق القيمة للمؤسسة.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة و الموارد الغير مادية كرافعة لخلق القيمة الجوهرية

لقد بينت الدراسات الحديثة أن تقييم المؤسسة من وجهة نظر الأسواق المالية لا تعكس فقط توقع التدفقات المستقبلية للأصول المادية أو المالية بل تشمل أيضا الأصول الغير مادية و الغير ملموسة.¹ و تعتبر هذه الملاحظة أساسا لتحليل و دراسة بعض المؤسسات المعتمدة تماما على التكنولوجيا و الإنترنت كما هو الحال لمؤسسة ياهو (Yahoo) و أمازون (Amazon.com) بحيث لا تشكل الأصول الملموسة لهذه

¹ C.HOARAU, « *Modèle d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur* », Cahier de recherche du GREGOR N° 2000-06, IAE de Paris, université Paris 1Panthéon-Sorbonne.

المؤسسات سوى 20% من قيمتها في البورصة و هو الحال في جميع القطاعات التي تنتج القيمة اعتمادا على تجنيد المعرفة.

و تجدر الإشارة إلى أن الأصول و الموارد الغير مادية في الصناعات الحديثة أصبحت تفسر الفروقات في الأداء بين مختلف المؤسسات و مدى إمكانية بقائها و استمراريتها في السوق. بحيث بينت الدراسة التي قام بها كل من هانسن و وارنرفالت (Hansen & Wernerfelt) على ستين مؤسسة بأن تفسير الفرق في معدل الربح اعتمادا على الأصول الغير ملموسة هو أحسن بمرتين من ذلك التفسير المعتمد على خصائص الصناعة أو جودة أو حجم الموارد المادية و الملموسة التي تمتلكها المؤسسات محل الدراسة.¹ و في دراسة أخرى قام بها كل من أودونال و لوبولاغ (O'Donnel A, Le Boulaire M) و التي بينت أن المؤسسات التي تعاني من ضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية تولد معدل مردودية للمساهمين يقدر بـ 21% في حين تولد المؤسسات التي تمتلك قدرات عالية في ممارسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية معدل مردودية يقدر بـ 64%.²

و في نفس السياق فقد بينت دراسة آري دوقو (Arie De Geus) أن المؤسسات العريقة استطاعت التكيف مع التغيرات المختلفة في محيط الأعمال اعتمادا على رأسمالها البشري.³ و تشير نفس الدراسة إلى أن رأس المال الفكري هو أهم عنصر لا بد من تمييزه داخل المؤسسة. و بالتالي يتضح جليا أن الاستثمار في الموارد الغير مادية له دور كبير في خلق القيمة و هو ما أدى إلى توجه الأبحاث الأكاديمية في السنوات الأخيرة إلى رأس المال الفكري و إدارة المعرفة و هو نفس السبب الذي أدى بالعديد من المؤسسات المتطورة إلى إنشاء منصب مدير رأس المال الفكري أو منصب مسير المعرفة و من بين أهم المؤسسات التي تبنت هذه الفكرة نجد شركة التأمين السويدية سكانديا (Skandia) و التي كانت السبابة لوضع نظام لإدارة و مراجعة رأس مالها الفكري ، كما نجد مؤسسة داو كيميكال (Dow Chemical) ، مؤسسة نوكيا (Nokia)، رويال داتش شال (Royal Dutch Shell) و غيرها من المؤسسات.

و حسب دراسة قامت بها مدرسة كرانفالد للمناجنت (Cranfield School of Management) فإن المؤسسات الأوروبية توجه ما نسبته 3.3% من رقم أعمالها لإدارة المعرفة بمعنى أن هذه النسبة توجه للتكنولوجيات، الأنشطة الموجهة لإيجاد، جمع و تقاسم المعارف. و يشكل رأس المال الفكري المعرفة المنظمة و الموضوعية حيز التنفيذ من أجل خلق القيمة. و يرى معظم الباحثين في هذا المجال أن رأس المال الفكري

¹ G.S. Hansen et B. Wernerfelt, « *Déterminants of Firm performance : the relative importance of economics and organizational factors* », Strategic Management Journal, 1989, pp 399-441.

² O'Donnel A., Le Boulaire M., « *les ressources humaines, une valeur pour l'actionnaire ?* », Entreprise et Personnel, Décembre, 2002.

³ Arie De Geus, « *la pérennité des entreprises* », édition Maxima, 1998.

يتشكل من ثلاثة عناصر أساسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي الذي يضم الأصول الغير مادية و التي تكون وراء القيمة المضافة للمؤسسة كبراءات الاختراع، أنظمة الإعلام الآلي و أنظمة التسيير، و أخيرا رأس المال الزبوني و الذي يتمثل في رأس المال الاجتماعي الذي يعبر عن طبيعة العلاقات مع المتعاملين التجاريين.

وفي هذا الصدد قام الباحث نوناكا (Nonaka) بدراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق معرفة تنظيمية و قد توصل إلى أن تطوير المعارف داخل المؤسسة يركز على انتقال المعرفة بين الأفراد و ديناميكية الانتقال في الحالات الأربعة للمعرفة: ضمنية فردية، صريحة فردية، ضمنية جماعية و صريحة جماعية.¹

و نظرا لطبيعتها غير المادية و غير الملموسة فإن هذا النوع من الموارد يحتاج أساليب خاصة و مكيفة لتقييمه و قيادته مع مرور الزمن هذه القيادة تحتاج إلى وضع آليات و وسائل خصيصا لهذا الغرض و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

البحث و التطوير	⇒	عمليات جديدة و منتوجات جديدة
الإستثمارات التجارية	⇒	تحسين جودة التسيير و التنظيم
أنظمة المعلومات، التنظيم و التسيير	⇒	المرونة
عمليات الإنتاج	⇒	تنمية القدرة الإبداعية
متابعة الأصول		
الإبقاء و المحافظة على قيمة هذه الأصول		استغلال و تنمية القدرات الإنتاجية للأصول
الأصول الغير مادية يمكن أن تختفي أو أن تفقد قيمتها. البحث عن أحسن الطرق للحفاظ على كل مكون غير مادي (مثلا: الحماية القانونية لبراءات الاختراع)، ترتيب الأصول حسب الأولوية، تتبع قيمتها في السوق و تحيين المعلومات.		في المدى القصير ، إقحام الأصول الغير مادية في جميع عمليات الأنشطة أين يمكن أن يكون لها أثر إيجابي مع إبقاء أخطار تدهورها في المدى المتوسط، البحث عن تطوير أصول جديدة تعطي إمكانية تطبيقات جديدة.
متابعة المعارف		
إن إدارة المعرفة لها نفس أهداف إدارة الأصول لكن مع الأخذ بعين الاعتبار إشكالية تحويل تلك المعرفة إلى أصول ذات هوية و قابلة للتقييم و هو ما يتم من خلال تحديد المعارف، استغلالها و تحويلها إلى أصول حقيقية		

الشكل (13.3): وضع إطار عام لقيادة المعرفة داخل المؤسسة

B.Martory et C.Pierrat, « *la gestion de l'immatériel : évaluation et pilotage* », Paris, 1996, p 159.

¹ I.Nonaka, « *A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation* », Organization Science, vol.5, N° 1, 1994, pp 14-37.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن قيادة المعرفة داخل المؤسسة ليس بالأمر الهين و تحتاج إلى وسائل و أدوات خصوصية بحيث يعمل كل من البحث و التطوير على إيجاد عمليات جديدة و منتجات و خدمات جديدة في حين تسعى الإستثمارات التجارية إلى الرفع من جودة التنظيم و التسيير أما أنظمة التسيير و التنظيم فوظيفتها الأساسية هي تحقيق المرونة اللازمة و تعمل العمليات الإنتاجية المختلفة على الزيادة في القدرة الإبداعية و حتى يتحقق كل هذا لابد من متابعة و تقييم الأصول المختلفة للمؤسسة هذه المتابعة التي تسعى لتحقيق هدفين أساسيين هما استغلال و تنمية القدرات الإنتاجية لأصل من ناحية و الإبقاء و المحافظة على قيمته من ناحية أخرى حيث أنه و في المدى القصير يمكن أن يكون للأصول الغير المادية أثر إيجابي على مختلف عمليات الأنشطة هذا و لابد من الحفاظ على هذه الأصول الغير المادية بشتى الطرق الممكنة و ينتج عن ذلك كله متابعة للمعرفة مع إمكانية ترجمتها في شكل أصول حقيقية من شأنها خلق القيمة للمؤسسة.

و في نفس السياق فإنه يظهر أن تقييم رأس المال الفكري عملية صعبة للغاية إلا أن إدارته تعتمد على الأجهزة و الآليات الموضوعية حيز التطبيق لإدارة المعرفة و التي تتطلب تنظيمات مفتوحة و مرنة تشجع استقلالية الأفراد مع قدرة كبيرة لاندماجهم. و كما هو معلوم فإن الموارد الإستراتيجية الأساسية لمؤسسة تعمل في إطار ما يسمى باقتصاد المعرفة تتشكل من المعارف التي تمتلكها هذه الأخيرة و لعل تهمين المعارف الفردية و الجماعية إلى جانب التعلم المتحصل عليه من وضع تلك المعارف حيز التنفيذ كلها مرتكزات لبناء الجدارات و الكفاءات التي تعرف على أنها قدرات خصوصية لاستخدام الأصول من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. حيث أن خلق معرفة جديدة هو نتاج عمل الأفراد بحيث لا وجود لمعرفة تنظيمية و لا لتعلم تنظيمي بدونهم.

و قد نجد في كثير من الأحيان اختلافات في الأداء داخل المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع أو الصناعة و قد يرجع السبب لكون هذه المؤسسات لا تمتلك نفس الموارد و الجدارات و لعل العامل الأكثر تفسيراً لهذه الظاهرة هو عامل الكفاءات بحيث أن الكفاءة هي قدرة تنطبق عليها كل من شروط: التهمين، الندرة، عدم القابلية للتقليد، عدم إمكانية إحلالها و كذا عدم قابليتها للنقل. بحيث تتطلب القدرات التنظيمية للمؤسسة خبرة الأفراد المتنوعة إلى جانب التوافق بين الموارد الملموسة و الموارد الغير ملموسة و يؤدي التكرار المستمر لعملية الربط و التنسيق بين هذه المكونات إلى تشكيل الروتينيات أي ميكانيزمات التدخل للمؤسسة المرتكزة على مختلف السلوكيات و بكل بساطة فإن الروتينيات للمؤسسة هي بمثابة الجدارات لدى الأفراد.

الخاتمة:

إن تقييم و قياس الأصول الغير مادية و خصوصا ما يتعلق منها برأس المال الفكري أصبح يشكل اليوم ضرورة حادة لفهم و تحليل مفهوم خلق القيمة و أداء المؤسسات و هو ما يفسر الحاجة المتزايدة لمعلومات أكثر حول الموارد الغير مادية المتواجدة داخل المؤسسة و ذلك بهدف اقتراح أساليب و طرق لثمين هذه الموارد و قياس العلاقة بينها و بين أداء المؤسسة هذا فيما يخص التحليل الداخلي أما التحليل الخارجي فهو الآخر تأثر بهذا الاتجاه بحيث يتزايد اهتمام المستثمرين يوما بعد يوم برؤية القيمة الحالية و المستقبلية للموارد غير المادية و بعلاقتها مع أداء المؤسسة بحيث أدت الفروقات المتنامية بين قيمة السوق و القيمة المحاسبية للمؤسسات و كذلك القيمة المتزايدة للتكنولوجيا و الأنشطة القائمة على المعرفة إلى الدفع أكثر بالاهتمام بعملية قياس و تقييم الأصول الغير مادية و خصوصا ما تعلق منها برأس المال الفكري.

الفصل الرابع:

رأس المال الفكري باعتباره
مدخلا لإدارة المعرفة و خلق
القيمة للمؤسسة

تمهيد:

إن الهدف الأساسي لكل مؤسسة يكمن في خلق القيمة من خلال الأداء ذلك الأداء الذي عبر عنه و لوقت طويل بالقدرة على التحكم في قوى المحيط الخارجي إلا أن نظرية المؤسسة القائمة على المعارف (KBV Knowledge Based View) أسست لنظرة جديدة للأداء فحسب هذه النظرية تكون المؤسسة ذات أداء جيد إذا كانت قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و لكن تحقيق هذه الميزة لا يعتمد بشكل كلي على التحكم في القوى الخارجية بل يتعداه ليشمل الإدارة المثلى لبعض موارد المؤسسة و المتمثلة أساسا في رأس المال الفكري بمختلف مكوناته البشرية و التنظيمية بحيث لم يعد المحيط هو الذي يتحكم في أداء المؤسسة بل أصبحت هذه الأخيرة هي التي تسيطر على أدائها. و في ظل هذا التغيير في التفكير الإستراتيجي يندرج مفهوم إدارة المعرفة بشكل عام و إدارة رأس المال الفكري بشكل خاص ذلك كون إدارة بعض المعارف التي يطلق عليها إسم المعارف الإستراتيجية هو الذي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة حيث أن الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري تؤدي بالضرورة إلى التشغيل الجيد للمؤسسة و التموقع المتميز في مجال نشاطها و اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص التوجهات الإستراتيجية إذن الأمر كله يعود إلى تحديد المعارف الإستراتيجية و حسن إدارتها من خلال تحديد و تقييم رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و توفير مختلف الأدوات و الوسائل التي تكفل حسن إدارته.

المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري، نشأته، مكوناته و زوايا التعامل معه

إن الاتجاه المتزايد نحو الإعتماد على المعرفة في مختلف الأعمال دفع بالمؤسسات إلى الإهتمام أكثر فأكثر برأسمالها الفكري ذلك كونه أصبح يشكل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة و على هذا الأساس وجدت هذه الأخيرة أي المؤسسات نفسها مضطرة إلى التعامل مع هذا النوع المعقد من رأس المال كما أصبح لزاما عليها تحديد ما تمتلكه منه و الأهم من كل هذا إدارة تلك المحفظة الفكرية التي بحوزتها و ذلك بما يكفل الإستخدام الأمثل لهذا المورد الجدد نادر.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال و الذي أصبح يثير اهتمام الباحثين و الممارسين بشكل متزايد و لعل السبب الرئيسي لهذا الاهتمام يكمن في قدرة هذا الأخير على الرفع من القيمة السوقية للمؤسسات مقارنة بقيمتها الدفترية كما هو الحال في العديد من المؤسسات القائمة على المعرفة فعلى سبيل المثال نجد أن القيمة السوقية لشركة مايكروسوفت (Microsoft) قد وصلت في الآونة الأخيرة إلى أكثر من عشرين مرة قيمتها الدفترية كما أن بعض الشركات لا تمتلك سوى رأس المال الفكري. و إذا كان رأس المال الصناعي يتسم بأنه مادي و ملموس ما يجعله سهل التحديد و القياس و التقييم فإن رأس المال الفكري يتسم بأنه أثري و غير ملموس ما يجعل من الصعوبة بمكان تحديده و تقييمه و هو ما يفسر تأخر التعامل معه على أنه رأسمال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها ذلك لأنها تدر موارد مادية واضحة كما هو الحال في براءات الإختراع و حق المؤلف و شهرة المحل (العلامة التجارية)، إلا أنه و مع تزايد أهمية الأصول غير الملموسة و بشكل خاص أصول المعرفة أو رأس المال الفكري و دورها في تعظيم أصول المؤسسة الكلية و هو ما ينعكس بالإيجاب على قيمتها السوقية فإنه أصبح لا مجال الاعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول داخل المؤسسة الأمر الذي ينطبق على واقع الأعمال في وقتنا الحاضر و بالخصوص في الدول المتقدمة أين أصبحت الثروة و القيمة و التطور في المجتمع و الإقتصاد تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري و الذي جوهره الأساسي هو المعرفة هذه الظاهرة التي و إن دلت على شيء فإنما تدل عن انتقال مركز الثقل في خلق القيمة من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي.

إن رأس المال الفكري و بالرغم من تعدد مسمياته من رأس المال المعرفي، رأس المال غير الملموس، الأصول المعرفية، الأصول الغير منظورة و غيرها من المصطلحات إلا أنها تتمحور جميعها حول مفهوم موحد سيتم بلورته من خلال عرض أهم المفاهيم التي أفرزتها الأبحاث في هذا المجال:

- يعرف هاميل (Hamel) رأس المال الفكري على أنه: "قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية"¹.
- و يعرفه وابستر (Webster) على أنه: " صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة"².
- أما يوندت (Youndt) فينظر إليه على أنه: "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بمثيلاتها"³.
- و بدوره سباندر (Spender) يعرفه بأنه: " نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية و إعادة تركيبها بشكل متميز"⁴.
- و يعتقد إدفنسون (Edvinsson) أن رأس المال الفكري هو: " الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العامة و تتكون هذه الموجودات من نوعين بشري هو مصدر الابتكار و التجديد و هيكلية هو مساند للبشري بفعل نظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن"⁵.
- أما أندراس (Endres) فيعتبره: "موجودات معرفية تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز الأمر الذي يعتبر المؤشر الرئيسي لنجاح المؤسسة محليا و دوليا"⁶.
- و يعطيه يوغش (Yogesh) مفهوما أعمق بكونه: "قوة ذهنية متجمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة و المعلومات و الخواص الفكرية و الخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم"⁷.
- و يرى كيلاي (Kelley) أنه متكون من: "العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم"⁸.

¹ Hamel G, & Prahalad C, « *Competing for the future* », Harvard Business Review, November-December, 1994, p 19

² Webster, A.C., « *Transformational leadership through intellectual capital: three case studies of elementary school principals* », Ph.D, University of Colorado, 1995, p 136.

³ Youndt M.A, Snell S.A, Dean J.W, Lepak D.P, « *Human Resource Management manufacturing strategy & firm performance* », Academy of Management Journal, vol 39, August, 1996, p 839.

⁴ Spender J.C, « *Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm* », strategic Management Journal, vol 17, 1996, p 46.

⁵ Edvinson Leif & Malone T, « *Intellectual Capital* », Harper Business, New York, 1997, p 3.

⁶ Endres A, « *Improving R&D performance the Juran way* », JohnWiley & Sons, 1997, p 46.

⁷ Yogesh M, « *What is the definition of Knowledge Management* », Forbes, 1998, p 2.

⁸ Kelly R.E, « *How to be a star at work through strategies you need to success* » Times Business, New York, 1998, p 12.

- أما أولريش (Ulrich) فإنه يعتبر رأس المال الفكري كونه: "مجموعة المهارات المتوافرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على إضفاء صفة العالمية للمؤسسة و ذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التقنية".¹
 - و في ذات السياق يرى هانسن (Hansen) أنه: "الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المؤسسة في عمليات التطوير الإبداعي و الإستراتيجي و ذلك باعتبار الإبتكار و التجديد هو الوسيلة الأساسية لبقاء و استمرار المؤسسة قى بيئة أعمال أهم ما يميزها التغير المتسارع".²
 - و عند ستريوارت (Stewart) فهو: "المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق و مستثمرة لصالح المؤسسة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة تنافسية قوية للغاية في وقتنا الحالي".³
 - أما من منظور دافت (Daft) فرأس المال الفكري هو: "مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها و بالتالي نقلها إلى الآخرين بمختلف الأشكال، و معارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية و القواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المؤسسة".⁴
 - و يعرفه ماهوترا (Malhotra) بأنه: "القيمة الإقتصادية لصنفين من الموجودات غير الملموسة رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري".⁵
- و انطلاقا من التعاريف السالفة الذكر يمكن تقديم مفهوم شامل لرأس المال الفكري كونه مدخلا لإدارة المعرفة مجسدا في جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتشكل هذا الجزء من نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم و هم بذلك يشكلون المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف التي تستطيع المؤسسة من خلالها مواجهة كافة التغيرات في بيئة الأعمال بما يحقق التفوق التنافسي و توسيع حصتها السوقية و كذا الرفع من قدرتها على خلق القيمة.
- و اعتمادا على هذا التعريف فإنه يمكن استنباط الخصائص الأساسية لرأس المال الفكري و هي كونه:
- مدخل لإدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
 - هو جزء من رأس المال البشري الذي تمتلكه و توظفه المؤسسة؛

¹ Ulrich D.A., « *New mandate for Human Resources* », Harvard Business Review, January-February, 1998, p 126.

² Hansen M.T, Nohria N. & Tierney T., « *What's your strategy for managing Knowledge* », Harvard Business Review, vol 77, 1999, p 106.

³ Stewart, T.A., « *intellectual capital : the new wealth of organizations* », Double Day Currency, New York, 1999, 1999, p 57.

⁴ Daft R.L., « *Organization : theory & design* », 7th edition, South Western, Ohio, 2001, p 258.

⁵ Yogesh Malharta, op.cit , p3.

- يتكون من نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية؛
- هو المصدر الأساسي للمعرفة؛
- يسعى لتحقيق التفوق التنافسي؛
- يهدف إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- يعمل على خلق القيمة للمؤسسة من خلال الموجودات الغير ملموسة.

المطلب الثاني: نشأة مفهوم رأس المال الفكري و علاقته بنظرية رأس المال البشري

إن أهم خاصية ميزت العقود الثلاثة الأخيرة في مجال إدارة الأعمال تتمثل في زيادة تأثير الأصول غير الملموسة في عملية خلق القيمة و في إنشاء القيمة الإقتصادية للمؤسسات و المجتمعات و الدول على حد سواء. و تزداد هذه الخاصية انتشارا كلما اتجهت المؤسسات و الإقتصادات نحو الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة حتى باتت المعرفة مصدرا أساسيا لاستدامة الميزة التنافسية.

صحيح أن مصطلح رأس المال الفكري و مفهومه لم يكونا معروفين إلا خلال العقد الأخير من القرن العشرين بحيث يعد رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسونفيل (Johnsonville) للأطعمة أول من استخدم مصطلح رأس المال الفكري سنة 1990 حيث صرح قائلا : " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية و أهم موجودات الشركة بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد و الموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركة و المجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية و أغلى موجودات الشركات".¹ إلا أن الدراسات و الأبحاث الأكاديمية قد خاضت هذا الموضوع في وقت مبكر بحيث ركز الإقتصاديون دائما و منذ القديم على تأثيرات نوعية العاملين على الإنتاجية داخل المؤسسات.

و في هذا السياق فقد طرح ويليام بيتي (William Petty) في القرن السابع عشر أبحاثه عن الفروقات و الاختلافات في نوعية العاملين و أثرها على الإنتاجية و التي تطورت فيما بعد تحت مسمى رأس المال البشري. كما تحدث هذا الباحث عن ما أسماه قيمة العاملين (Value of workers) في محاسبة ثروة المؤسسات.

و ركز أدام سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم الصادر سنة 1776 عن مدى تأثير خبرة العاملين و معارفهم و مهاراتهم في العملية الإنتاجية و نوعية المخرجات و عند تناوله موضوع الأجور فقد

¹ Stewart, op.cit, p 5.

أشار صراحة إلى أخذ عنصر التعليم و التعلم بكل جدية كاستثمار في البشر كما افترض أن إنتاجية العمال ذوا المهارة تكون أعلى من مثيلاتها لدى العمال الآخرين ليتوصل في الأخير إلى أن العوائد المالية المحققة ما هي إلا نتيجة لتلك الاستثمارات المتحققة من جهود العمال ذوي المهارة العالية.

و بالرغم من أن هذه الأبحاث نشرت في وقت مبكر إلا أن موضوع رأسمال البشري و بالخصوص شقه المتعلق برأس المال الفكري لم يحض بالاهتمام اللازم إلا في الخمس عقود الأخيرة أين تضافرت جهود الباحثين في الكشف عن أهمية هذا الأخير و تحليل دوره الجوهرية في خلق القيمة للمؤسسات و المجتمعات و الدول على حد سواء.

و في نفس السياق تجدر الإشارة إلى أن نظرية رأس المال (Capital Theory) التي وضعها إيرفين فيشر¹ (Irving Fisher) سنة 1906 تشكل أساسا متينا لنظرية رأس المال البشري المعاصرة و التي ظهرت للوجود في النصف الثاني من القرن العشرين، إذ أشار هذا الباحث إلى أن مخزون الثروة الموجود في لحظة أو فترة من الزمن يسمى برأس المال و أن تدفق الخدمات خلال مدة من الزمن يطلق عليه بالدخل. و الملاحظ في تحليل هذا الباحث أنه قدم تعريفين شاملين لكل من رأس المال و الدخل و ترك المجال مفتوحا لمناقشة هذه المفاهيم و خصوصا في ما تعلق بسلع رأس المال من حيث طبيعتها إذا كانت مادية، مالية أو غيرها ، مدة استعمالها كما أشار هذا العمل البحثي إلى أن جميع أنواع المخزون يمكن أن تكون رأسمال عندما تقدم خدمات و لاشك أن المقصود من هذه الإشارة أن البشر يمكن اعتبارهم رأس مال ما دام لهم القدرة على تقديم الخدمات.

و في وقت لاحق فقد توسع كل من شولتز و مينر² (Schultz et Miner) في سنتي 1960 و 1974 على التوالي في شرح نظرية رأس المال البشري على مستوى الإقتصاد الكلي و ذلك استنادا إلى ما طرحه فيشر في نظرية رأس المال بحيث توصل الباحثان إلى استنتاج يعتبر رأس المال البشري كصنف أو فئة مستقلة من رأس المال و ذلك كونه متعلق بطريقة مباشرة بالخصائص الاقتصادية و الإنتاجية. و انطلاقا من هذه الفكرة فقد طورت نظرية رأس المال البشري و وضعت في أطر نظرية منسقة تماما تضمنت مجموعة متكاملة من الأدوات و المفاهيم.

انتقل الإهتمام بعد ذلك إلى إشكالية تقييم و تقدير العوائد على الإستثمار في الأنواع المختلفة من رأس المال البشري و تحليل دور هذا الأخير و مساهمته في نمو الدول و تطورها بحيث أصبح لنظرية رأس المال البشري تطبيقات واسعة في العلوم الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

¹ Fisher I, « *The nature of capital and income* », Augustus M . Kelley Publisher, New York, 1906.

² Schultz T.W, « *Investment in Human Capital*», Presidential address before the American Economic Association, American Economic Review, vol 51, 1961.

و تفتن الفاعلون في الميدان و المهتمون بهذا الموضوع إلى أنه أصبح لتفضيلات العاملين و أنشطتهم و بذلهم ما بوسعهم من طاقات ذهنية و فسيولوجية أثر كبير على العوائد و ذلك على مستوى الإقتصاد الجزئي الأمر الذي أدى بكل من براهالاد و هامل¹ (Prahalad & Hamel) إلى ربط موضوع رأس المال البشري بالمقدرات الجوهرية لمنظمة الأعمال بحيث أكد هاذين الباحثين على أن المؤسسة لابد و أن تسعى إلى الرفع من تلك المقدرات و أن تشكل أعمالها في إطارها و أن تركز على ما الذي تؤديه بشكل سليم و تتفوق فيه و استدلا بشركة هوندا (Honda) و كيف استطاعت أن ترفع من خبراتها الفنية الناجحة في تصنيع المكائن الصغيرة لتمييز بعد ذلك في تصنيع منتجات أكثر تعقيدا كالسيارات، المولدات الكهربائية العملاقة، جرافات العشب الكبيرة و غيرها. و توصل الباحثين في الأخير إلى أن المؤسسة لابد أن تدرك قدراتها الجوهرية و أن تديرها بفعالية بالشكل الذي يمكنها من رفع مهارات العاملين فيها و بالخصوص تلك المهارات التخصصية و المعارف و القدرات و الخبرات.

و مع تعاضم دور موارد المؤسسات و اكتسائه حيزا مركزيا في الفكر الإستراتيجي فقد تم إحراز تقدم كبير في تحديد قدرات العاملين و معارفهم المطلوبة لتحقيق الأداء المنتج لتتوزع النظرة إلى رأس المال البشري باعتباره مكونا رئيسيا من مكونات رأس المال الفكري (Intellectual capital) الذي تمتلكه المؤسسات و قد أكد أولريش² (Ulrich) سنة 1998 في ضوء مفاهيمه المتعددة عن رأس المال الفكري بأنه دالة ضرب الجدارة أو الكفاءة (Competence) في الإلتزام (Commitment) كما عرفت المنظمة الاقتصادية للتعاون و التنمية (OECD) سنة 1999 رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة (Intangible assets) هما رأس المال التنظيمي و رأس المال البشري فالأول يشير إلى مجموعة من الوسائل الهيكلية التي تمتلكها المؤسسة و من أهمها أنظمة البرمجيات ، شبكات التوزيع، سلاسل التجهيز و الإمدادات، و اعتمادا على نظرية رأس المال البشري لابد من التركيز على ذلك المكون الرئيسي لرأس المال الفكري و الذي يستند أساسا إلى البشر و ما يمتلكونه من مهارات خبرات و معرفة.

و تواصلت البحوث في هذا المجال لتتوصل إلى أن الموارد الفريدة و النادرة تؤثر بدرجة عالية في أداء المؤسسات و من أهم هذه الدراسات نجد دراسة نهاييت و غوشال³ (Nahapiet & Ghoshal) سنة 1998 و دراسة تساي و غوشل⁴ (Tsai & Ghoshal) في نفس السنة تليها دراسة بارناي

¹ Prahalad & Hamel, op.cit, p 24.

² Ulrich D, « *Intellectual capital= competence xcommitment* », Sloan Management review, vol 39, No 2, 1998, pp 15-26.

³ Nahapiet J & Ghoshal S, « *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage* », Academy of Management Review, vol 23, n 02, 1998, p 242-245.

⁴ Tsai W, Ghoshal S, « *Social Capital and value creation : the role of intrafirm networks* », Academy of Management Journal, vol 43, 1998, pp 464-476.

¹(Barney) سنة 1999 و لعل الفكرة الأساسية التي أتى بها بارناي هي أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد و بشكل كبير على موجوداتها، إمكانياتها و عملياتها التي تتميز بمجموعة من الخصائص هي كونها: نادرة (Rare) ، قيمة (Valuable) و صعبة التقليد (Difficult to imitate). و الملاحظة التي يمكن الخروج بها أن عملية خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية تعتمد و بشكل رئيسي على تحسين قدراتها الهيكلية المتعلقة بمواردها البشرية النادرة جدا و القليلة الندرة و لموجوداتها الملموسة و غير الملموسة على حد سواء.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري و التمييز بينه و بين رأس المال المادي

تنعكس قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة بطريقة مباشرة على قيمتها السوقية الأمر الذي فرض على إدارة المعرفة تحمل مسؤولية قياس و تقويم رأس المال الفكري و التمييز بينه و بين رأس المال التقليدي و تتطلب هذه العملية تحليل المكونات الأساسية لهذا الأخير و لهذا الغرض فقد قدم مجموعة من الباحثين عدة مكونات لرأس المال الفكري كل حسب زاوية معالجته للموضوع و سنعرض فيما يلي أهم هذه الإقتراحات:

- قسم ماهارتا (Malharta) رأس مال الفكري إلى أربعة مكونات أساسية هي رأس المال السوقى أو الزبوني، رأس مال العملية، رأس المال البشري و رأس مال التجديد و التطوير.²
- أما سفايبي (Sveiby) فقد صنف أصول رأس المال الفكري إلى: أصول الهيكل الداخلي، أصول الهيكل الخارجي و أصول الهيكل البشري. تتكون أصول الهيكل الداخلي من الأنظمة و العمليات التي من شأنها تحقيق الرافعة التنافسية إضافة إلى جميع ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ، نماذج القيام بالأعمال ، قواعد البيانات، المعرفة المرمزة و حقوق النشر. أما أصول الهيكل الخارجي فتتكون من العلاقات مع الزبائن، التحالفات، الشركاء، الموردين و الزبائن، الجماعة المحلية و الأمور المتعلقة بالتميز و السمعة. أما أصول الهيكل البشري فهي مجسدة في المعارف، المهارات و القدرات، الخبرات الفردية و الجماعية و القدرة على إيجاد الحلول التي تواجهها المؤسسة عند أدائها لمختلف الأعمال.
- أما المكونات التي حددها ستيوارت³ (Stewart) فهي الأكثر شيوعا و استخداما حيث حدد هذا الأخير ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري و هي رأس المال الهيكلى، رأس المال البشري و رأس المال الزبوني و سيتم التفصيل في كل مكون على التوالي:

¹ Barney J, « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, vol 17, pp 99-120.

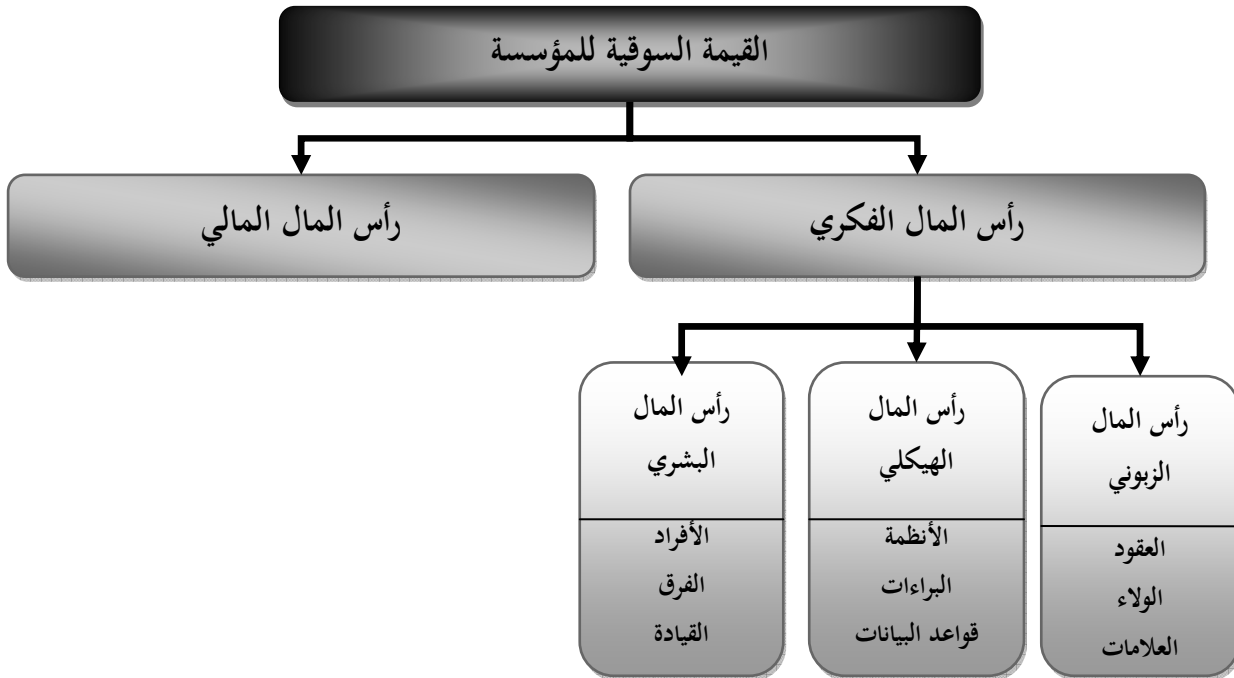
² Yogesh Malharta, op.cit, p 23.

³Thomas A.Stewart, op.cit, p7.

✓ رأس المال الهيكلي (Structural Capital): يتمثل هذا الأخير في المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات المؤسسة، و يشير ماك إلوري (McElory) إلى رأس المال الهيكلي بكونه جميع العناصر التي تدعم رأس المال البشري لكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم و يذهبون إلى بيوتهم.¹ و بالتالي فإنه يمكن القول أن رأس المال الهيكلي هو ما ينشئ من معارف و خبرات الأفراد و الذي يتم تحويله إلى قواعد معرفة و قواعد بيانات و إجراءات و أدلة عمل و برمجيات تظل داخل المؤسسة و بالتالي يعتبر هذا الأخير عامل دعم للأفراد من شأنه إعطاء السهولة اللازمة للقيام بمختلف المهام.

✓ رأس المال البشري (Human Capital): و يتجسد هذا الأخير في المعرفة التي يولدها و يمتلكها العاملون من خلال خبراتهم و مهاراتهم و تجاربهم بحيث عرفه إدفينسون (Edvinson) بأنه مجموع مهارات، خبرات و معرفة العاملين في المؤسسة.²

✓ رأس المال الزبوني (Customer Capital): و يتمثل هذا الأخير بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين عن المؤسسة و الذين يحملون ولاء لها ، الموردن المعول عليهم و المصادر الخارجية الأخرى التي من شأنها تقديم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها. و يمكن التعبير عن مكونات رأس المال الفكري للمؤسسة و التي تحقق القيمة السوقية للمؤسسة من خلال الشكل الموالي:



الشكل (1.4): القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها

Stephen Gigg, « *Learning and development* », Macmillan, London, p 216

¹ Mark W.McElory, « *The new Knowledge Management* », Butterworth Heinemann, Amsterdam, p 170.

² Edvinson Leif and Malone T, op.cit, p 34.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن القيمة السوقية للمؤسسة متكونة من عنصرين أساسيين هما رأس المال الفكري و رأس المال المادي بحيث يتشكل رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات أساسية هي رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري. يضم رأس المال الزبوني كلا من العلامة، العقود و ولاء الزبائن في حين يضم رأس المال الهيكلي كلا من الأنظمة، البراءات و قواعد البيانات أما رأس المال البشري فيحتوي على الأفراد، الفرق و القيادة.

و بإجراء مقارنة بسيطة بين كل من رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي يمكن استخراج مجموعة من النقاط سيتم تلخيصها في الجدول الموالي:

المعيار	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي و ملموس	أثري و غير ملموس
الطبيعة	مالي	غير مالي
المحتوى	ذو تكلفة	ذو قيمة
التصنيف	كمي	نوعي
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
التموقع	داخل المؤسسة	داخل المؤسسة و في عقول الأفراد
العوائد	متناقصة	متزايدة
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
نوعية الأفراد المطلوبين	العمال اليدويين	عمال المعرفة
القيمة	قيمة استعمال و قيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
القوة و الضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد ذاتي (قوة)

جدول(1.4): مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أهم سمة تميز رأس المال الفكري عن رأس المال المادي هي كونه أثري و غير منظور كما أن طبيعته ليست مالية و إذا ما تم تصنيفه يكون النوعي فيه أهم من الجانب الكمي على عكس رأس المال التقليدي الذي كان رمزه الأساسي الآلة التي تراجع دورها مع تزايد الإهتمام بالبشر كمصدر أساسي للثروة و إذا ما قمنا بتحليل العوائد الناتجة عن الإستثمار في رأس المال الفكري فسوف

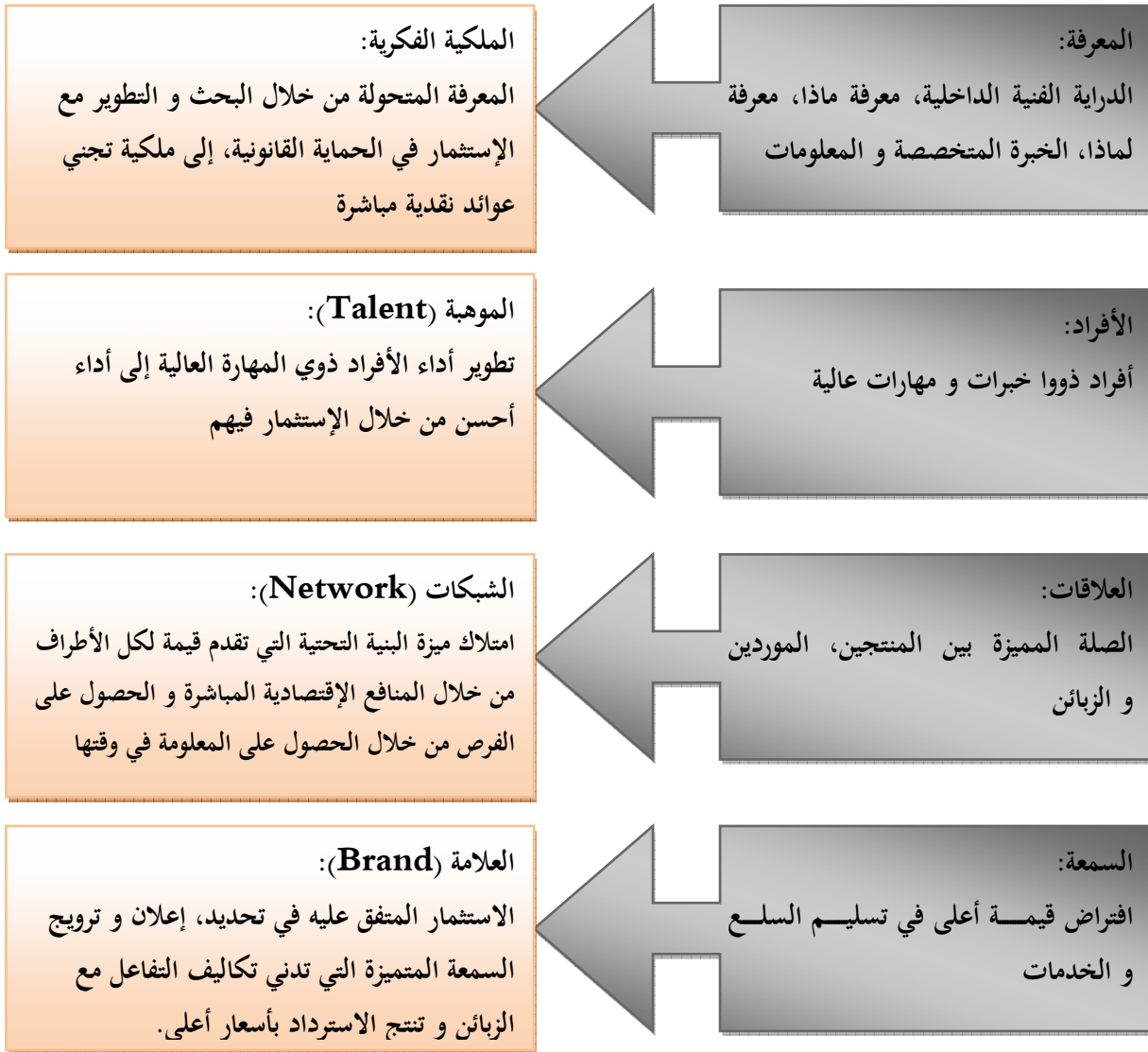
نلاحظ أنها متزايدة مع مرور الزمن على عكس نظيراتها في الرأس المال التقليدي التي عادة ما تكون متناقصة و يرجع السبب في ذلك إلى دورة التقادم التي يقابلها في الجانب الآخر دورة توليد ذاتي أما من ناحية القيمة فإن الثاني له قيمة استعمال و قيمة تبادل أما الأول فله قيمة التبادل عند الاستعمال ذلك لأن المعرفة لا تظهر قيمتها إلا عند التطبيق و تبقى عديمة القيمة إذا انحصرت في جانبها النظري.

المطلب الرابع: زوايا التعامل مع رأس المال الفكري

إن استمرارية المؤسسات و ديمومتها في بيئة الأعمال الحالية تتركز و بشكل كبير على مراعاتها لإدارة رأس مالها الفكري و تقييمه و قياسه و اعتبار هذه العملية مهاما جوهرية تتحمل مسؤوليتها إدارة المعرفة داخل المؤسسة و هذا الواقع لا جدال و لا نقاش فيه إلا أن الاختلاف يكمن في تحديد الوسائل و الطرق المنهجية العلمية التي لا بد من الاعتماد عليها في هذه العملية. فلقد بات جليا للمختصين أن الطرق المالية و المحاسبية المستخدمة حاليا لم تعد ملائمة لفهم و تحليل رأس المال الفكري كون هذه الأخيرة تستند إلى الأصول الملموسة و المعلومات التاريخية عن المعاملات المختلفة و بالتالي فإن هذه الطرق تقيس الحقائق المادية الملموسة مجسدة في الجوانب الكمية و القيمة النقدية في حين لا تأخذ بعين الإعتبار الحقائق الأثرية غير الملموسة و إضافة إلى ذلك فإن ذات الأساليب تعكس نتائج المعاملات في الماضي و تعبر عن ذلك بتسجيل التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة و تحليلها بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الحاضر و المستقبل و تحليله. و لكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العملية و التطبيقية لا بد من التعامل معه بطريقة قابلة للتحديد و القياس و في هذا السياق توجد زاويتين للتعامل مع رأس المال الفكري هما:

- أولا: زاوية الأصول الفكرية: انطلاقا من هذه الزاوية فإنه ينظر لرأس المال الفكري رؤية شاملة و واسعة تضم جميع الأصول الفكرية التي تتواجد عبر مختلف وحدات، أقسام و عمال المؤسسة و بالتالي فإن هذه الأصول تشمل المعرفة بنوعها الصريحة و الضمنية و تجعلها مكافئة لرأس المال الفكري للمؤسسة. و بالنظر من هذه الزاوية فإن رأس المال الفكري يمكن تقسيمه إلى شقين رأس المال الفكري الصريح و رأس المال الفكري الضمني، الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم استخدامها و التعبير عنها بشكل رسمي و هو الحال في أدلة العمل، الوثائق، قواعد البيانات، البرمجيات، الروتينيات التنظيمية و قواعد العمل. في حين يتمثل رأس المال الفكري الضمني في المعرفة الضمنية المخبئة في عقول و أدهان الأفراد و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية الغير قابلة للنقل و التعلم و التي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التجربة و الخبرة و الحوار و العمل ضمن المجموعات.

- ثانيا: زاوية رأس المال غير الملموس: تقوم هذه الرؤية على الإهتمام بالأصول الفكرية للمؤسسة و ضرورة تحويلها من أصول غير ملموسة إلى رأس مال فكري غير ملموس و لكن قابل للقياس و التحديد و ذلك في محاولة للتخلص من مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية و كذلك عدم إمكانية قياسها و هو ما قام به بالفعل الباحث برايان¹ (Bryan) و الذي عمل على تأطير الأصول غير الملموسة ضمن مجموعات ليحولها بعد ذلك إلى رأس مال غير منظور لكنه قابل للقياس كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل(2.4): تحويل الأصول غير المادية إلى رأس مال غير ملموس

Lowell Bryan et al, op.cit, p 179

¹ Lowell Bryan et al, « *Race for the word* », Harvard Business School Press, Boston, pp 178-180

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إدارة المعرفة من مهامها تحويل أربعة مكونات أساسية تشكل في مجملها الأصول الفكرية إلى أربعة مكونات لرأس المال الغير الملموس تكون قابلة للقياس و التحديد و التقييم بحيث يتم تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية من شأنها أن تدر عوائد مالية مباشرة و يتم تحويل خبرات و مهارات الأفراد إلى مواهب صعبة التقليد و النقل و ذلك من خلال الاستثمار في البشر و التدريب و التعلم المستمر و الذي ينتج عنه أداء أحسن فأحسن، و كذلك تشكيل شبكات متشعبة و فعالة انطلاقا من العلاقات المتميزة التي لا بد أن تنسجها المؤسسة بمختلف المتعاملين معها من موردين، منتجين و زبائن، و أخيرا تحويل السمعة التي اكتسبتها المؤسسة جراء الممارسة الطويلة لها في الميدان إلى علامة أو ماركة تكون لها مصداقية و ثقة كبيرة لدى الزبائن تجعلهم يثمنون دائما ما تقدمه هذه الأخيرة من منتجات و عروض.

و في الواقع فإن هذه الرؤية تعمل على إبعاد جميع الاعتراضات التي لطالما واجهت و بشدة المديرين و المحللين الماليين على التوسع في تقييم الأصول الفكرية من خلال تحويلها إلى مجموعة عناصر و مؤشرات قابلة للقياس و الاستخدام من الناحية العملية.

المبحث الثاني: قياس و تقييم رأس المال الفكري

في محاولة لفهم معمار و مكونات رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة تعددت محاولات الباحثين لتنظير هذا الأخير و قياسه من خلال مجموعة من نماذج تحليل و تقويم تشمل مختلف تلك المكونات و تندرج هذه النماذج في مجملها في نطاق الرؤية المنهجية التي يقدمها المنظور المحاسبي و المنظور المالي.

المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري للمؤسسة

إن الهدف الأساسي للمؤسسة كان و لا يزال إرضاء الملاك و المساهمين و ذلك بشتى الطرق و الوسائل و من هذا المنطلق فإن عملية قياس رأس المال الفكري الذي تمتلكه هذه الأخيرة تستمد أهميتها ابتداءً من الحاجة الملحة لتطوير معايير من شأنها حساب قيمة المبادرات المعرفية بهدف إقناع كل من الإدارة، المالكين و المساهمين بمررات الإهتمام بالجانب الفكري أكثر فأكثر و الإنفاق عليه.

و رغم الاعتراف المتزايد بدور و أهمية رأس المال الفكري ذلك على اعتبار أنه يجسد المعرفة المنظمة و الفعالة التي بحوزة المؤسسة و التي من شأنها خلق القيمة الداخلية أي الجوهرية و الخارجية أي التنافسية للمؤسسة إلا أن الأنظمة المالية و المحاسبية و في تقاريرها و كشوفاتها المختلفة لا تزال و إلى الساعة قاصرة عن أخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة و ذلك باستثناء بعض الحالات المعدودة كمثلاً شهرة المحل، براءات الاختراع و حقوق النشر. و مع ذلك فإن هناك جهوداً كبيرة تبذل على الصعيد الأكاديمي و التطبيقي لوضع مجموعة من النماذج من شأنها تقديم أساليب و طرق تعتمد على معايير ذات مصداقية في قياس و تقييم رأس المال الفكري للمؤسسات.

و بالرغم من عدم وجود طريقة أو أسلوب أو حتى نموذج موحد و متكامل لقياس هذا النوع من الأصول إلا أن النتيجة التي خلصت إليها الأبحاث هي كون اختيار المؤسسة لأسلوب معين يعتمد و إلى حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء و ترسيخ القاعدة الفكرية داخل هذه الأخيرة.¹

لكنه و بغض النظر عن صعوبة عملية القياس هذه إلا أن هناك ضغطاً متزايداً على المؤسسات لقياس رأس مالها الفكري ذلك كون هذه العملية أصبحت تطرح نفسها بالحاح و ذلك نظراً لأهميتها التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- تعتبر عملية القياس كأساس لتبرير الإستثمار في الأنشطة الفكرية و المعرفية ذلك كونها تبين المنفعة و العائد من هذه الأنشطة.

¹ Stewart, T.A, « *intellectual capital: the new wealth of organizations* », New York, currency & Doubleday, 1999.

² Skyrme, D., « *Measuring the value of knowledge: metrics for the knowledge based business* », Business intelligence, London,, 1997, p 21.

- يحفز الإدارة و يعطيها دفعا أكبر للإهتمام بهذا الجانب المهم لينتقل التساؤل من احتمال وجود أرصدة معرفية من غيابها نحو التركيز على وجود طرق قياس و تقييم هذه الأرصدة و لعل هذا الإتجاه تفسره حقيقة وجود رأس المال الفكري التي لا يجادل فيها أحد بحيث انتقل الاختلاف الآن إلى كيفية قياس الموجودات الفكرية بعد أن تأكد وجودها و تأكدت أهميتها.
 - توفر عملية قياس رأس المال الفكري أساسا متينا لتحديد قيمة المؤسسة من خلال التركيز على موجوداتها الفكرية بحيث يقول بارق (Berg) في هذا السياق أن رأس المال الفكري يعد الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال و أداء الإقتصاد الوطني.¹
 - و إضافة إلى ما سبق يشير كل من لانزار و شوك (Lenzner & Shook) أن رأس المال الفكري حين لا يقاس لا يمكن إدارته و من ثم لا يمكن الحكم على قيمة و فعالية الإستثمار فيه.²
 - و في نفس السياق يعتبر بيكويتز (Bukowitz) أن طرق قياس رأس المال الفكري يمكن اعتبارها بمثابة آلية للتغذية العكسية من شأنها ضمان العلاقة التكاملية و التفاعلية بين كل من الرؤية الإستراتيجية، الأنشطة الفردية و الأنشطة الجماعية و هو ما يساعد في بلوغ الأداء المتفوق الذي بدوره يقود إلى الميزة التنافسية المستدامة.³
 - و يضيف راستوقي (Rastogi) إلى ما قيل أن قياس رأس المال الفكري يسهم إسهاما فعالا في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة ذلك كونه يفسر الفارق بين القيمة الدفترية لهذه الأخيرة و قيمتها السوقية فكلما زاد هذا الفارق كلما دل ذلك على امتلاك المؤسسة على ذكاء و معرفة و رأسمال فكري أكبر من نظيراتها.⁴
- هذه الأسباب و أخرى تجعل من عملية قياس و تقييم رأس المال الفكري داخل المؤسسة ضرورة لا مفر منها رغم الصعوبات التي قد تواجه العملية و الناتجة أساسا عن طبيعة أصول رأس المال الفكري الغير ملموسة التي تجعل قيمته قابلة للتغير بسرعة و بشكل كبير من وضعية لأخرى و من طرف لآخر و لذلك لا بد على عملية القياس أن تحدد و بدقة مستويات القياس و مؤشرات و معايير عند كل مستوى كما لا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات عند القيام بالعملية بدءا من تحديد الخاصية المراد قياسها، جمع مختلف البيانات و المعلومات ذات العلاقة بهذا النوع من الأصول، تحديد أهداف القياس و الإلتزام بالأسس العلمية في عمليات القياس.

¹ Berg H, « *models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation* », California Management Review, vol 40, n° 3, 2003, p 7.

² Lenzner , R., & Shook, G., « *Intellectual Capital measures* », California Management Review, vol 40, n° 1, 1998, p 4.

³ Bukowitz, W.R., « *Visualizing, measuring & managing Knowledge* », Research Technology Management, vol 40, issue 4, 1997, p 3.

⁴ Rastogi, P.N., « *Knowledge Management and Intellectual Capital, the new virtuous reality of competitiveness*», Human systems management, vol 19, n 1, 2000, p 7.

المطلب الثاني: مستويات قياس رأس المال الفكري

إن عملية تحديد رأس المال الفكري داخل المؤسسة و قياس مساهمته الحقيقية في الرفع من القيمة السوقية للمؤسسة ليس أمرا بسيطا و لتسهيل عملية القياس هذه لجأ العديد من الباحثين إلى تحديد مستويات قياس هذا الفرع من رأس المال و اختلف تحديد هذه المستويات من باحث لآخر إلا أنها في مجملها تهدف إلى تجزئة مساهمة رأس المال الفكري التي يكون من الصعب تحديدها كليا إلى مجموعة عناصر و مؤشرات قابلة للقياس و التقييم.

- صنف فان بوران¹ (Van Buren) مستويات قياس رأس المال الفكري إلى ثلاثة مستويات أساسية يتمثل المستوى الأول في قياس رأس المال الفكري على مستوى كلي و يتضمن المستوى الثاني جزئين أساسيين هما قياس أسهم رأس المال الفكري و قياس الفعالية:

✓ قياس أسهم رأس المال الفكري: و يختص هذا المستوى في جرد الموجودات المعنوية

للمؤسسة مثل براءات الإختراع، العقود المبرمة، الأفراد ذووا المهارات العالية.

✓ قياس الفعالية: يتجاوز قياس الفعالية محور قيمة أسهم رأس المال الفكري و يذهب إلى أبعد

من ذلك بحيث يقيس القيمة الاقتصادية التي تولدها تلك الأسهم عند استعمالها بحيث

ينصب الاهتمام في هذا المستوى على العمليات و الإجراءات المتبعة لإدارة هذه الأخيرة.

و يهدف القياس في هذا المستوى إلى التأكد من تحقيق الكسب المالي من خلال إدارة المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

و ينقسم قياس الفعالية بدوره إلى فرعين يشكلان المستوى الثالث لقياس رأس المال الفكري هذين الفرعين هما:

✓ قياس مستوى تأثير رأس المال الفكري على الأداء الحالي و الذي يعكس الأسلوب المتبع في

تحويل رأس المال الفكري إلى رأسمال مالي و يعتمد في هذا المستوى على مقياس العائد على

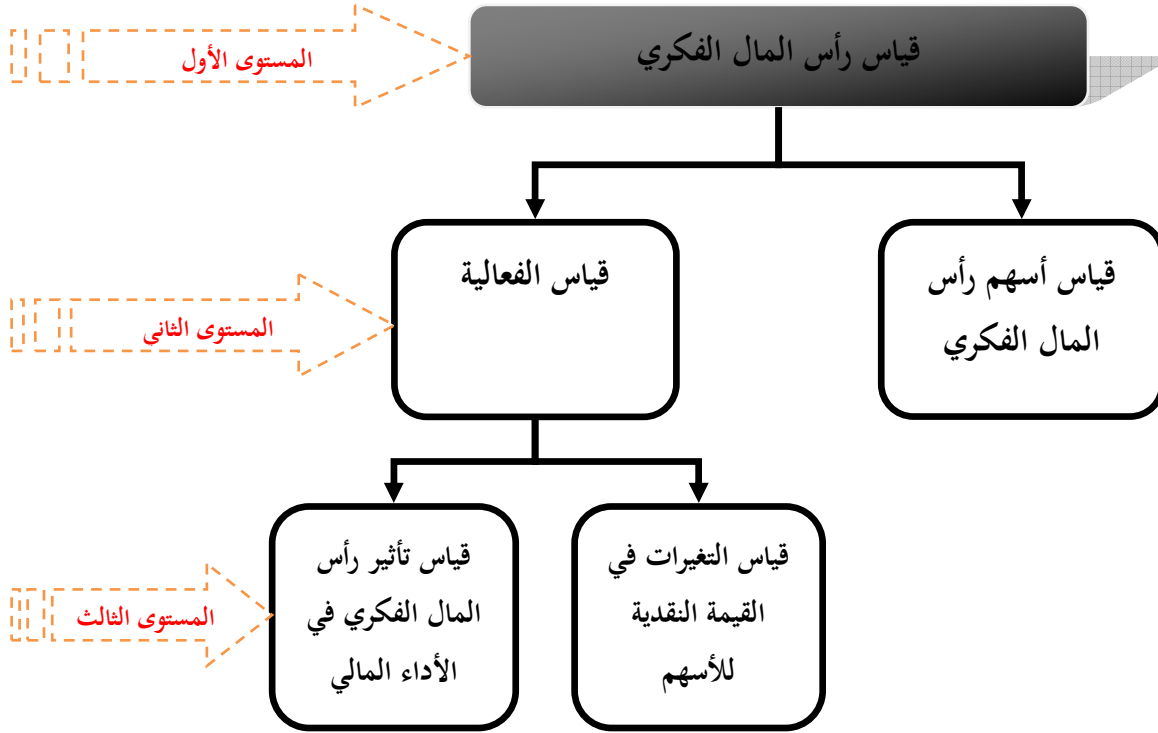
الاستثمار.

✓ قياس مستوى التغيرات في القيمة المالية لأسهم رأس المال الفكري في المؤسسة أي بمعنى

آخر يسعى هذا المستوى إلى قياس قيمة الأسهم أو قيمة الأصول الفكرية.

و لإعطاء صورة أوضح لتصنيف فان بوران لمستويات قياس رأس المال الفكري نعرض الشكل الموالي:

¹ Van Buren M, « A yardstick for Knowledge Management », Training & development, vol 53, Issue 5, 1999, pp 3-5.



الشكل (3.4): تصنيف فان بوران (Van Buren) لمستويات قياس رأس المال الفكري

عادل حرحوش المرفحي و أحمد علي صالح، " رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 90.

- أما الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير (ASTD) فهي بدورها تقدم تصنيفا مختلفا لمستويات قياس رأس المال الفكري و تحصر هذه الأخيرة في أربعة مستويات هي:¹

✓ المستوى الأول يركز على القياس الإجمالي لرأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثاني يمكن تجزئته إلى أربعة مكونات هي: رأس المال البشري، رأس المال الإبداعي، رأس المال العمليات، رأس المال الزبائن.

✓ المستوى الثالث فهو يشكل تفرعات مكونات المستوى الثاني للقياس كالاتي:

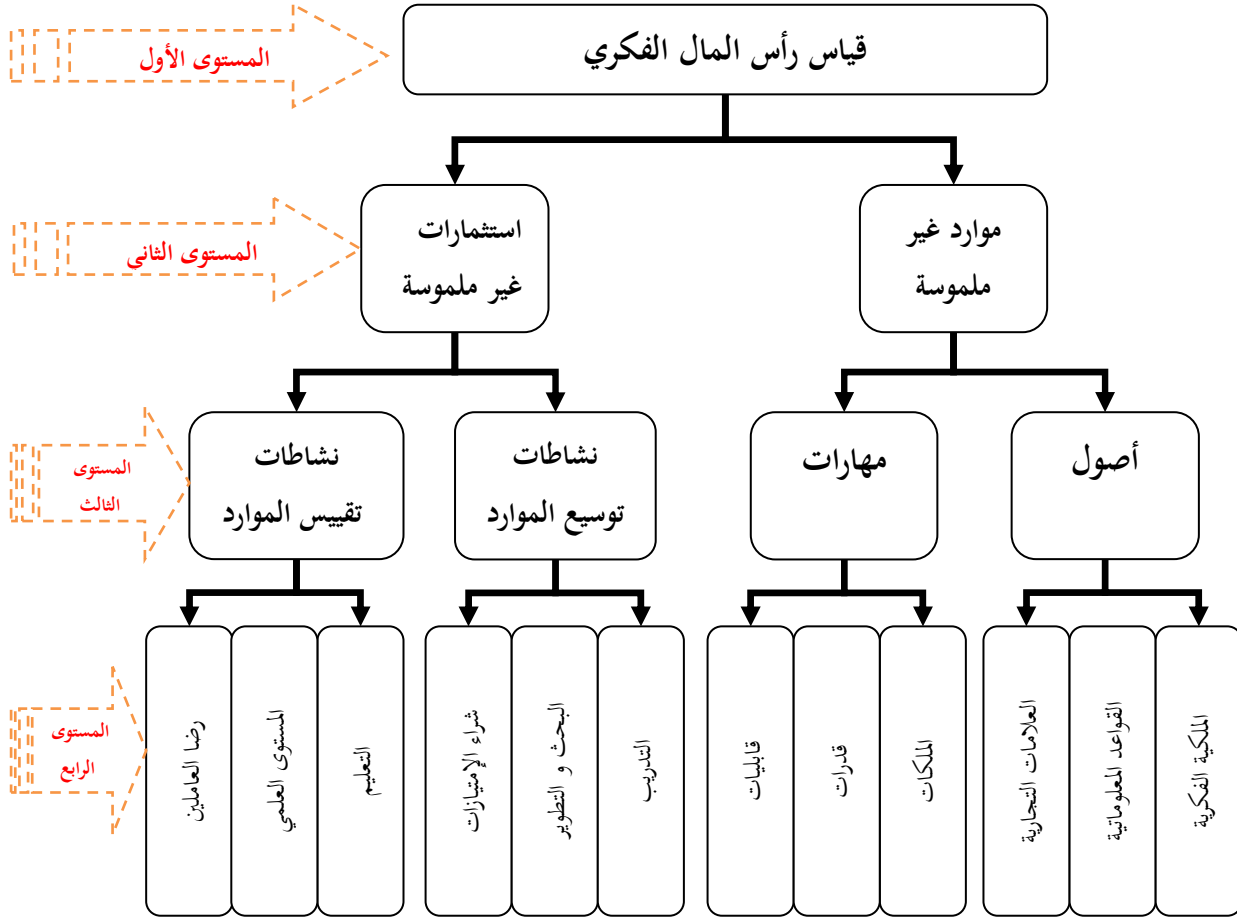
- يتكون مستوى القياس في رأس المال البشري من ثلاثة أجزاء أساسية هي: المعارف، المهارات، و كفاءة الأفراد داخل المؤسسة.
- يتشكل مستوى القياس في رأس المال الإبداعي من ثلاثة أجزاء هي: قدرة المؤسسة على الإبداع، القدرة على إنتاج منتجات جديدة و القدرة على تقديم خدمات جديدة.
- و ينقسم مستوى القياس في رأس المال العمليات إلى أربعة أجزاء هي: عمليات المؤسسة، التقنيات المستخدمة، نظم المعلومات، و الإنفاق الفني و الإداري.

¹ عادل حرحوش المرفحي و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- و يبنثق عن رأس المال الزبوني عنصر وحيد هو قيمة علاقات المؤسسة بزبائنها.
- ✓ المستوى الرابع فيقيس مجموعة من المؤشرات التي تشكل في مجملها فروع ناتجة عن تحليل مؤشرات المستوى الثالث و من أهم هذه المؤشرات نجد:
 - على مستوى رأس المال البشري: التعلم، برامج التدريب، تنوع المهارات و غيرها.
 - على مستوى رأسمال الإبداع: عدد براءات الإختراع و حقوق النشر، و القدرة على استخلاص الفرص الجديدة.
 - على مستوى رأسمال العمليات: القدرة على تنفيذ الإستراتيجية، القدرة على تنفيذ المعلومات، الدورة الزمنية للإنتاج، نوعية القرارات المتخذة و غيرها.
 - على مستوى رأسمال الزبائن: فعالية التسويق، مدى القدرة على تلبية متطلبات و تطلعات الزبائن.
- و تجدر الإشارة في هذا السياق أن المؤسسة تستطيع أن تحدد المقاييس التي تتوافق و طبيعة عملها و بالخصوص في المستوى الرابع للقياس كونه يحلل بدقة مختلف مواقع تواجد المعرفة و كيفية استعمالها في أداء مختلف الوظائف و المهام في جميع المستويات التنظيمية من أسفل الهرم إلى أعلاه.
- أما كانيبانو¹ (Canibano) فإنه يحدد أربع مستويات لقياس و تقييم رأس المال الفكري كما يلي:
 - ✓ المستوى الأول يتمثل في قياس رأس المال الفكري الإجمالي.
 - ✓ المستوى الثاني و يتضمن فرعين أساسيين هما الموارد الغير ملموسة و الإستثمارات الغير ملموسة.
 - ✓ المستوى الثالث و يهتم بقياس مكونات الفرعين المشكلين للمستوى الثاني للتقييم بحيث تتضمن الموارد الغير ملموسة كلا من الأصول و المهارات أما الإستثمارات الغير ملموسة فتضم بدورها كلا من نشاطات توسيع الموارد اللاملموسة و نشاطات تقييس الموارد الغير ملموسة.
 - ✓ المستوى الرابع و يضم مقاييس تقييم مكونات مؤشرات المستوى الثالث للتقييم كالآتي:
 - الأصول: و تشمل الملكية الفكرية، الحقوق، القواعد المعلوماتية و العلاقات التجارية.
 - المهارات: و تشمل كلا من القدرات، الملكات و المواهب، و كذلك القابليات.
 - نشاطات توسيع الموارد الغير ملموسة: و تتمثل في نشاطات التدريب، البحث و التطوير، شراء الإمتيازات.
 - نشاطات تقييس الموارد الغير ملموسة: و تتمثل أساسا في التعليم، رضا العاملين و المستوى العلمي.

¹ Canibano, L., M. Garcia-Ayuso and M.P. Sanchez, « Accounting for Intangibles: A Literature Review ».
Journal of Accounting Literature, vol. 19, 2000, pp. 102-130.

و لتوضيح الصورة أكثر نعرض فيما يلي شكل يمثل مختلف مستويات تقييم رأس المال الفكري حسب كانيبانو (Canibano):



الشكل (4.4): تصنيف كانيبانو (Canibano) لمستويات رأس المال الفكري

عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

المطلب الثالث: مشاكل قياس و تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة

إن صعوبة تقييم و قياس رأس المال الفكري و الأصول الغير مادية بصفة عامة ترجع لخصائص هذه الأخيرة التي تميزها عن الأصول المادية و من بين أكثر الخصائص التي تعقد من عملية القياس نجد:

- عدم إمكانية الفصل: حيث أنه من الصعب عزل مكونات رأس المال الفكري عن بعضها البعض و تقييم كل منها على حدة و في هذه الحالة فإن القيمة الإجمالية هي التي تؤخذ بعين الاعتبار و حتى في حالة تبني هذا الأسلوب أي القيمة الإجمالية فإنه عند تشكيل سوق منظم لهذه الأصول بهدف تحديد أسعارها فإنه يستحيل تقدير أو تقييم هذه الأصول من قبل هذه السوق.¹

¹ C.Alcouffe et Y.Louzzani, « Mesures de l'investissement immatériel : indicateurs d'évaluation et de performance », note n° 381, LIRHE, 2003.

- عدم إمكانية تحديد مدة حياة هذه الأصول: حيث أنه من السهل ملاحظة اهتلاك آلة ما مع مرور الزمن نتيجة لاستخدامها في حين يكون من الصعب تحديد الضياع في القيمة الناتج عن استخدام رأس المال البشري. هذا بالإضافة إلى أن رأس المال البشري له خاصية إمكانية الإغناء و التجدد عند الإستخدام و ذلك عن طريق التعلم، الأمر الذي يميزه تماما عن رأس المال المادي. إلا أن هذا لا يعني على الإطلاق نفي إمكانية تدهور هذا الأخير مع مرور الزمن حيث أنه و في ظل عالم تسوده حالة عدم التأكد و أين كل شيء يسير بسرعة فإن الخلق المتواصل و السريع للمعطيات الجديدة يؤدي إلى تدمير المعطيات المتقدمة الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في المعارف و الكفاءات المتراكمة و هو ما أدى إلى طرح إشكالية المحافظة المستمرة على رأس المال الغير مادي و خصوصا الفكري منه و هو ما يحث أكثر فأكثر على إدارة الكفاءات و المعارف في المؤسسات و بالتالي إدارة المعرفة.

- الغموض الذي تتسم به: إن الأصول الغير مادية و في معظم الأحيان تكون شديدة الخصوصية و مرتبطة بدعامتها البشرية بحيث ليس من السهل ملاحظة منافعها و هو ما يعكس حالة عدم التأكد الكبيرة التي تحوم حول الدخل الذي يمكن أن تدره هذه الأصول مستقبلا حتى في حال تميمها و تقييمها في سوق مخصصة لها. فعلى سبيل المثال في سوق التكوين المتواصل و تحديدا في بعض أنواع التخصصات التي نستطيع ملاحظة تكلفتها العالية كالتكوين المتعلق بتطوير الموارد البشرية يكون من الصعب تحديد أثر هذا التكوين على الأصول الغير مادية المستدامة و على أداء المؤسسة المستقبلي.¹

و بالرغم من الجهود المبذولة في التسجيلات المحاسبية الجديدة التي تحاول قدر المستطاع إدماج و لو بطريقة جزئية التكاليف المتعلقة بالبحث و التطوير، البرمجيات، الماركة أو الخلق الفكري إلا أن هذه التسجيلات لا تزال بعيدة على أن تعكس حقيقة تقييم الأصول الغير مادية للمؤسسة.

و على الصعيد المحاسبي الصرف فإن رأس المال الغير مادي لا يتجسد فقط من خلال الأصول الغير مادية (incorporel) و التي تضم براءات الإختراع، الليسانس و غيرها و إنما يتعداها ليشمل فائض القيمة (Survaieur) من خلال مفهوم فارق تقييم الإمكانات المستقبلية أو كما تسمى قودويل (Goodwill) بحيث يتمثل فائض القيمة في القيمة الإقتصادية منقوص منها قيمة الذمة المالية و التي تشمل بالإضافة إلى التبيئات الصافية (Immobilisations nettes) تشمل الإرث الذي استطاعت المؤسسة تحقيقه مع مرور الزمن و الذي يشمل مجموع الكفاءات العلمية، التكنولوجية، التجارية، و كذلك جودة التسيير، الجو الاجتماعي داخل المؤسسة، المعرفة الكيفية و غيرها. و نستطيع صياغة العلاقة السابقة فيما يلي:

¹ Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, « *Management des connaissances en entreprise* », 2^{ème} édition, Lavoisier, Paris, 2007, p 100.

ليكن B ربح المؤسسة و ANC هو الأصل الصافي المصحح (actif nette corrigé) و i هو معدل التشغيل على رؤوس الأموال فيكون التعبير عن فارق تقييم الإمكانات المستقبلية قودويل (goodwill) كما يلي:

$$goodwill = k \cdot (B - i \cdot ANC)$$

بحيث يمثل k معدل من شأنه تمثيل فائض الربح (super profit) خلال عدة سنوات.

و يظهر جليا في هذه الطريقة بأن قيمة المؤسسة يتم تحديدها بإمكانات مستقبلية (goodwill) و ليس بتسجيلات تاريخية (أصول صافية مقيدة بقيمتها التاريخية) و بالتالي فإن فائض القيمة يمثل الفرق بين السعر المدفوع للحصول على المؤسسة و المبلغ المحاسبي لرؤوس الأموال الصافية للمؤسسة و بالتالي و حسب المقاربة المالية اعتمادا على مبدأ قودويل يعتبر الأصل الغير مادي كإسماح تعتمد قيمته على قدرته على توليد الأرباح خلال مدة حياته و عليه فإذا أنقصت المؤسسة من القيمة المحاسبية للإمكانات المستقبلية التي يتم تحميلها مسبقا ضمن أصولها هذا يعني أنها تلاحظ خسارة في قيمة الأصول الغير مادية و عليه يكون من الواضح أنه حتى تكون الإستثمارات الموافقة جديرة بالإغتنام لابد أن تكون قيمة الأصل المشكلة أكبر من تلك المسجلة.¹

لكن عندما نتكلم عن قيمة أصل ما لابد من التمييز بين المدخل (input) و المخرج (output) أي النتيجة من وراء استخدامه و بعبارة أخرى لابد من التمييز بين تكاليف الإستثمار الغير مادي و القيمة المتشكلة لرأس المال هذا و هنا يطرح المشكل بحيث هناك إستثمارات غير مادية غير منتجة على الإطلاق كمثلا تكوين متخصص في حالات طارئة قد لا تحدث و بالتالي لا تكون هناك آثار لا مباشرة و لا غير مباشرة على مردود المؤسسة على عكس بعض الإستثمارات التي تكلف قليلا و يكون لها أثر بالغ الأهمية على تحسين أداء المؤسسة كمثلا تعديل خفيف في التنظيم الداخلي للمؤسسة. و لهذا السبب لا يمكن الإعتماد في تقدير قيمة الأصل كليا على التكاليف المتعلقة بالإستثمارات الغير مادية.

و بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه مسبقا من صعوبات في تقييم و قياس الأصول الغير مادية للمؤسسة و تحديدا رأس المال الفكري يواجه المسير صعوبات حمة ناتجة عن غياب معلومات رقمية يمكن الوثوق فيها حول رأس المال الفكري بحيث لابد أولا من تقييم المدخلات أي الموارد اللازمة لتشكيل القدرات التكنولوجية، البشرية، التنظيمية و بصفة عامة تشكيل سمعة المؤسسة و بالتالي لابد من وضع المؤشرات التي تمكن من تتبع تطور مختلف أنواع التكاليف و لهذا السبب فإنه لا يمكن الإعتماد بصفة كلية على المحاسبة المالية التي لا تأخذ بعين الإعتبار سوى جزءا صغيرا من إجمالي رأس المال الفكري للمؤسسة² و لهذا السبب

¹ Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, OP.cit, p 101.

² A.Bounfour, « la valeur dynamique du capital immatériel », Revue française de gestion, sept-oct, 2000, pp 94-110.

قامت المؤسسات الطموحة لتقييم مساهمة رأس المال الفكري في خلق القيمة بتطوير مجموعة من الممارسات المرتكزة على الإدارة الديناميكية لرأس المال الغير مادي و تقوم العملية على وضع مؤشرات رقمية قد تكون مالية أو غير مالية من شأنها متابعة تطور رأس المال الفكري للمؤسسة مع مرور الزمن و بالخصوص المكونات الأساسية لهذا الأخير و المتمثلة في رأس المال البشري، رأسمال العمليات و الإجراءات، و رأس المال الزبوني و يتم استخدام هذه المؤشرات داخليا من أجل تحديد إستراتيجية مبنية أساسا على الموارد الغير مادية و هو الأسلوب الذي استخدمته مؤسسة سكانديا (Skandia) و تبنته بعدها عدة مؤسسات عبر العالم.

المطلب الرابع: أهم النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري

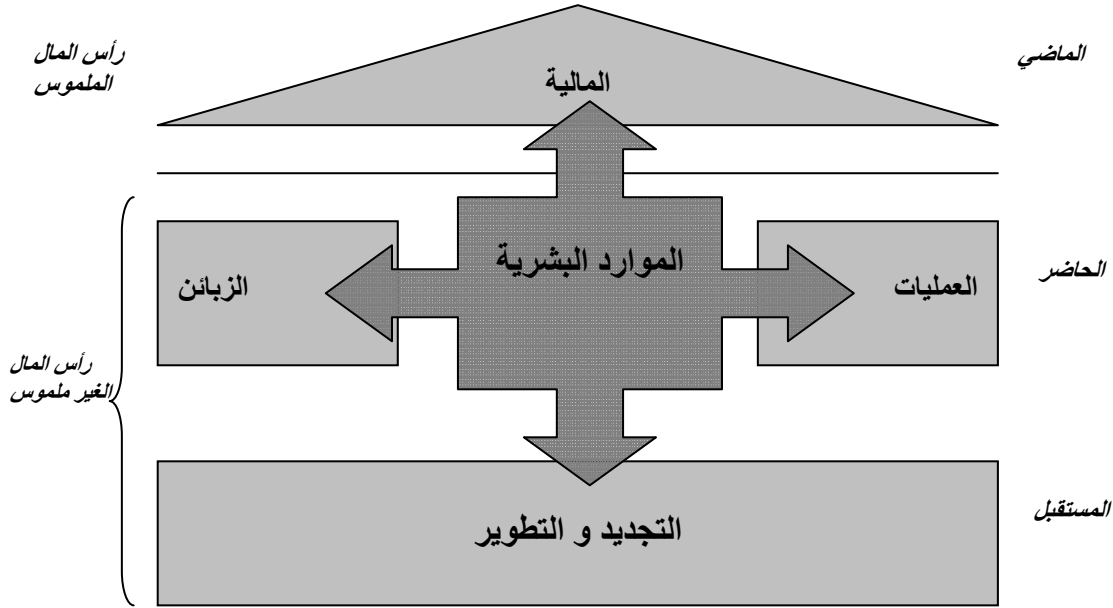
إن الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري و تأثيره على أداء المؤسسة و خلق القيمة فيها أدى إلى الاهتمام و التركيز على إيجاد مجموعة من الطرق و الأساليب و النماذج الكمية و الوصفية لقياس و تقييم هذا الأخير و لعل من أشهر هذه النماذج و أكثرها انتشارا عبر العالم نجد كلا من نموذج ملاح سكانديا، نموذج بطاقة الأداء المتوازن و نموذج مراقب الأصول الغير ملموسة.

- نموذج ملاح سكانديا¹ (Skandia):

تعتبر شركة التأمين السويدية سكانديا أول شركة عبر العالم اعتمدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري بل ذهبت لأبعد من ذلك عندما قامت بتعيين ليف أدفنسون (L.Edvinsson) مديرا لرأس المال الفكري للشركة و الذي كان أول من أطلق اسم "رأس المال الفكري" سنة 1993 بدل الاصطلاح المحاسبي "التشبيات الغير مادية". و يعد ملاح سكانديا كأداة لتخطيط، قيادة و متابعة رأس المال الفكري، و يستخدم هذا الملاح من طرف جميع المسيرين داخل المؤسسة و يضم خمسة مجالات أساسية في نجاح المؤسسة و هي المالية، الزبائن، العمليات، التجديد و التطوير، و الموارد البشرية كما يوضحه الشكل (5.4).

نلاحظ من خلال الشكل أن الملاح يأخذ شكل بيت سقفه هو المالية و أساسه هو التجديد و التطوير أما هيكله فهو العمليات، الزبائن و الموارد البشرية كعنصر محوري بحيث يتشكل رأس المال الملموس من المالية أما رأس المال الغير الملموس فيضم كلا من الموارد البشرية، العمليات، الزبائن، التجديد و التطوير. تمثل المالية عنصر الماضي و تشكل العمليات و الموارد البشرية و الزبائن الحاضر أما التجديد و التطوير فهو مستقبل المؤسسة.

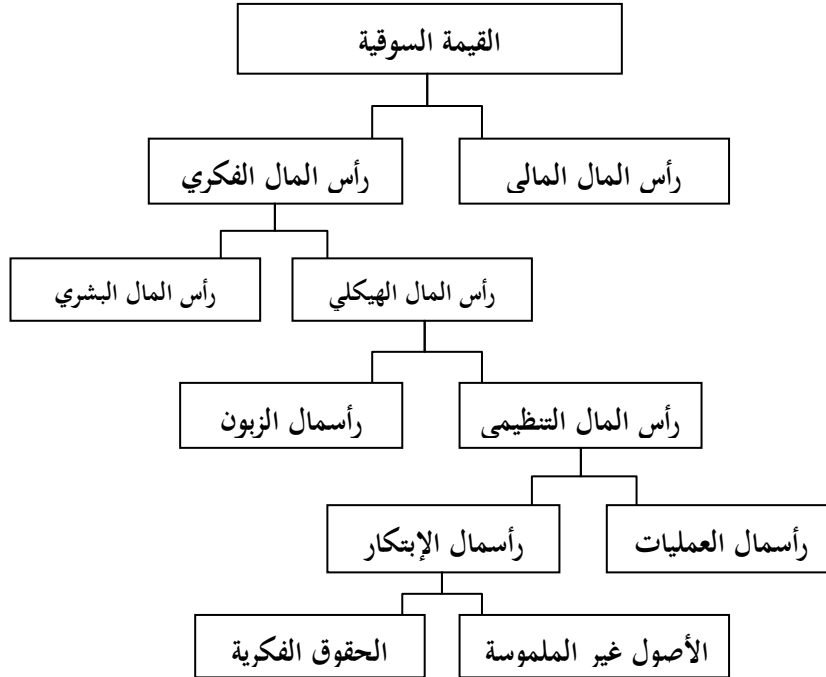
¹ L.Edvinsson and M.S.Malone, « *Intellectual Capital : Realizing your Company's true value by finding its Hidden Roots* », NY : Harper Business, New York, 1999.



الشكل (5.4): هيكل ملاح سكانيديا

Leif Advinsson, et M.Malone, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Maxima, Paris, 1999, p 138.

و تقيس المؤسسة التطور في العناصر الخمسة المذكورة سابقا اعتمادا على 800 معيار مختلفة قد تعتمد على معطيات تقليدية كالمعلومات المحاسبية إضافة إلى مؤشرات مادية أخرى كوقت الإنتظار عند إجراء مكاملة للمؤسسة، عدد الشكاوى المقدمة و كذلك التحكم في تكنولوجيا المعلومات. و يرى أدفينسون أن رأس المال الفكري للمؤسسة لا بد من قياسه باعتباره يتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلية و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



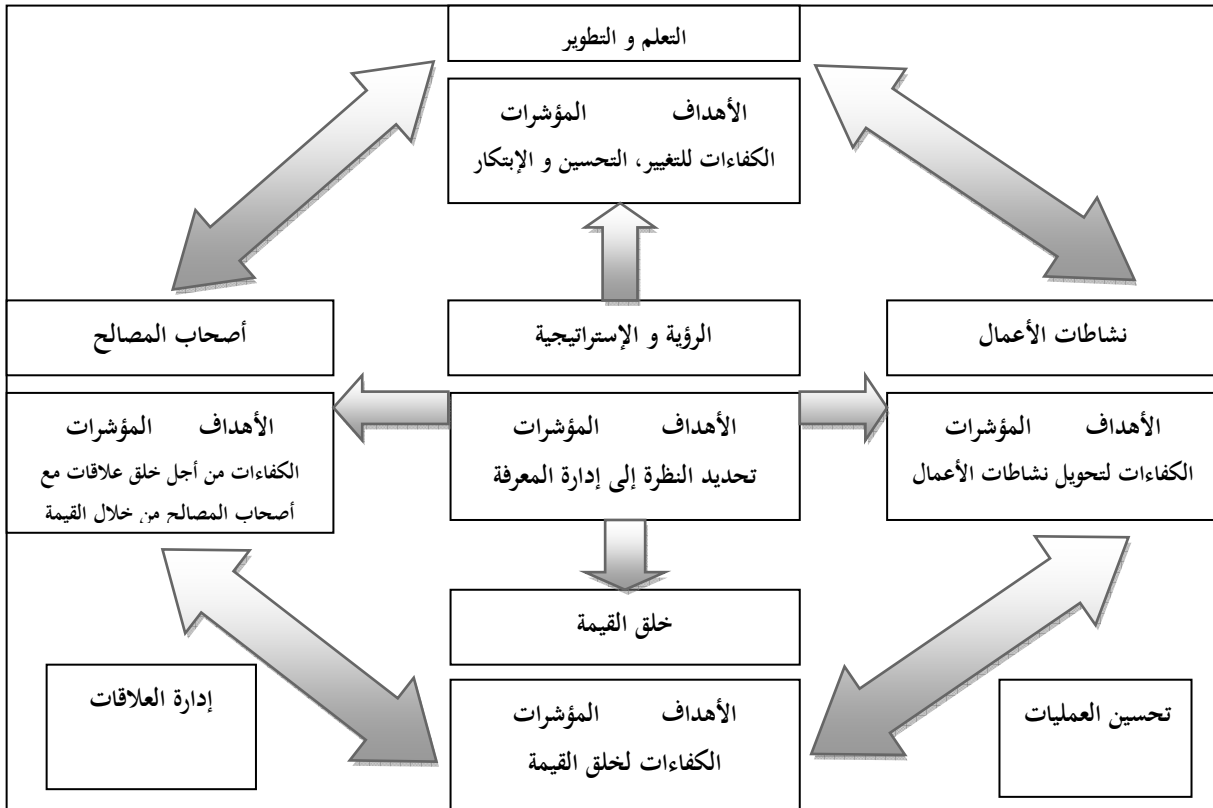
الشكل (6.4): هيكل عمل شركة سكانيديا

Source : L.Edvinsson & M.S.Malone, « *Intellectual Capital : realizing your company's true value by finding its hidden roots* ».Harper Business, New York,1997, p 73.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن شركة سكانديا تعتبر قيمتها السوقية متكونة من رأس المال المالي و رأس المال الفكري الذي ينقسم إلى رأس المال الهيكلية و رأس المال البشري. و حسب أدفنسون فإن رأس المال الهيكلية يضم العناصر التي تبقى في المؤسسة بعد أن يغادر العمال مواقع عملهم و يضم رأس المال هذا كلا من البرمجيات، قواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، براءات الإختراع، الماركة و القدرات التنظيمية التي ترافق الإنتاج. أما رأس المال البشري فيضم توليفة المعارف، المواهب، روح الإبداع كما يضم مفهوم رأس المال الفكري، القيم الإجتماعية، و ثقافة المؤسسة و فلسفتها.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن¹: (BSC Balanced Score Card)

تم اقتراح هذا النموذج من طرف كل من كابلان و نورتن (Kaplan and Norton) و يوازن هذا الأخير بين كل من المنظور المحاسبي التقليدي للأصول الغير ملموسة و النماذج القياسية الحديثة لتقييم رأس المال الفكري، و يضم هذا النموذج بعض المتغيرات الجديدة كالإبتكار و التعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن و خلق القيمة في ضوء المؤشرات المالية و الغير مالية (الغير ملموسة) و يمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل الموالي:



الشكل (7.4): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

Kaplan, R.S and Norton, D.P, op.cit, p 74

¹ Kaplan, R.S and Norton, D.P, « *the balanced scorecard: Measures that drives performance* », Harvard Business Review, 70, 1992, pp 71-79

إن أهم ما يميز هذا النموذج هو كونه يقدم رؤية شاملة لوضع المؤسسة الحالي و ذلك اعتمادا على مساهمة نشاطاتها المختلفة من قيمة ملموسة و غير ملموسة تصب كلها ضمن عملية خلق القيمة كما يربط هذا النموذج عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المؤسسة و إستراتيجيتها و ذلك من خلال ترجمة هذه الإستراتيجية في شكل حزمة متنوعة من مؤشرات الأداء تخص جميع العناصر و هو ما يوضحه الشكل. و من خلال جميع المؤشرات يسعى النموذج إلى قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية و بناء القدرات الذاتية الموجهة لاستقطاب الأصول و الموارد الغير ملموسة و بذلك فإن النموذج موفق و إلى حد بعيد في الجمع بين البعدين الداخلي و الخارجي للمؤسسة بحيث يتمثل البعد الداخلي في نشاطات الأعمال الجوهرية أما البعد الخارجي فيركز على أصحاب المصالح و الزبائن.

- نموذج مراقب الأصول غير الملموسة:¹

يجسد هذا النموذج مدخلا غير نقدي لقياس و تقييم الأصول الغير ملموسة داخل المؤسسة و ذلك في ضوء أربعة معايير أساسية و هي: النمو، الابتكار، الكفاءة و الإستقرار. و قد حاول سفابي (Sveiby) من خلال هذا النموذج إعطاء مدخل عملي أكثر منه نظري يهدف إلى تشجيع المبادرة في تحديد مفهوم واضح لرأس المال الفكري داخل المؤسسة. و يمكن تمثيل هذا النموذج بالشكل الموالي:

	القيمة السوقية		
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة	
		الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي
النمو			
الابتكار			
الكفاءة			
الإستقرار			

الشكل (8.4): نموذج مراقب الأصول غير الملموسة

Source : Sveiby, K.E, op.cit, p 411.

إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها النموذج هي مقابلة الأصول الملموسة بنظيراتها الغير ملموسة و ذلك بهدف إيجاد القيمة السوقية للمؤسسة و يحصر النموذج الأصول غير الملموسة في ثلاثة مكونات أساسية هي الجدارة الجوهرية، الهيكل الداخلي و الهيكل الخارجي و كل مكون من المكونات السابقة الذكر

¹ Sveiby, K.E, « *the intangible assets monitor* », Journal of Human Ressource Costing and Accounting, vol 2, N° 1, 1997.

يتم قياسها في ضوء أربعة معايير: هي النمو، الابتكار، الكفاءة و الاستقرار و بنفس المعايير يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة.

المطلب الخامس: عرض و تحليل نماذج أخرى لقياس و تقييم رأس المال الفكري

بالإضافة إلى النماذج التي تم عرضها سابقا نجد مجموعة كبيرة من النماذج اقترحتها ثلة من الباحثين في مجال رأس المال الفكري و تتنوع هذه النماذج بين الوصفية و الكمية كما تختلف في منظورها لمكونات رأس المال الفكري و لكل منها مؤشرات من شأنها قياس هذا الأخير و تقييمه و ذلك حسب المقاربة التي يقوم عليها كل نموذج و من أهم هذه النماذج نجد:

- نموذج براءات الإختراع:¹ و هو نموذج وصفي تم اقتراحه من طرف بونتيس (Bontis) و يقوم هذا الأخير على حساب ما يسمى بعامل التكنولوجيا و ذلك اعتمادا على براءات الإختراع التي تم تطويرها من طرف رأس المال الفكري للمؤسسة و يتم الإعتماد في ذلك على مجموعة مؤشرات من بينها عدد براءات الإختراع، كلفة براءات الإختراع و عائد براءات الإختراع و يعاب على هذا النموذج حصره لنتائج رأس المال الفكري في براءات الإختراع و إهمال باقي الآثار على أداء المؤسسة.

- نموذج انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري: و هو الآخر نموذج وصفي تم وضعه من قبل الباحث بيتراش (Petrasch) يقوم على تحليل تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري ممثلة على شكل هرم مقلوب يتمركز في أعلاه رأس المال البشري، يليه رأس المال التنظيمي و ينعكس أثر هاذين الفرعين من رأس المال على إرضاء الزبائن و على هذا الأساس يقيس هذا النموذج كل من رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي و رأس المال الزبوني.

- نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية: وضعه جوهانسن (Johansson) و هو نموذج كمي يقوم على حساب الأثر الخفي للتكاليف المرتبطة بالموارد البشرية على تخفيض أرباح المؤسسة بحيث يقاس رأس المال الفكري بإيجاد مساهمة رأس المال البشري في أداء المؤسسة نسبة إلى نفقات الرواتب و الأجور و الملاحظ أن هذا النموذج حصر رأس المال الفكري في رأس المال البشري و الذي بالرغم من أنه أهم مكون لهذا الأخير إلا أن المكونات الأخرى هي الأخرى لها أثر على أداء المؤسسة.

- نموذج توبن:² اقترح هذا النموذج من طرف ستيوارت (Stewart) و هو الآخر نموذج كمي يهدف إلى تحليل الفرق بين الموجودات المادية للمؤسسة و قيمتها السوقية و يعتمد هذا النموذج على مؤشر

¹ Bontis, N., « *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models* », Management Decision, vol 36, n 2, 1998, pp 63-76.

² Stewart, T.A., « *Intellectual Capital: the New Wealth of organizations* », New York: Double day, 1997.

الذي بضره في قيمة موجودات المؤسسة يعطي القيمة السوقية لهذه الأخيرة و طور ستوارت هذا النموذج بعد ذلك ليعطي القيمة السوقية الدفترية حيث أنه حسب هذا النموذج يعبر الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية عن إسهامات رأس المال الفكري ذلك كون القيمة السوقية هي التي تعبر بالفعل عن القيمة الحقيقية للمؤسسة.

- نموذج منهجية التقييم الشامل:¹ وضعه مي بيرسون (Me Pherson) و هو نموذج وصفي يحلل العلاقة بين قيمة المؤسسة، رأسمالها الفكري و المقاييس النقدية في السوق لأجل تحديد قيمة السوق بدقة. و يعتمد هذا النموذج على ثلاثة مؤشرات هي القيمة الجوهرية و التي تمثل الفاعلية الداخلية للمؤسسة، القيمة المحسوبة على أساس فاعلية أدوار المؤسسة، و القيمة العملية التي تعكس آثار المحيط التنافسي على المؤسسة. و على هذا الأساس القيمة المضافة الموافقة (Combined Value Added) تكون حاصل لجمع القيمة المضافة المالية (Monetary Value Added) مع القيمة المضافة الغير ملموسة (Intangible Value Added).

- نموذج مؤشر رأس المال الفكري:² اقترحه روس (Roose) و هو نموذج وصفي يهدف إلى تحليل مراقبة التغير الذي يطرأ على رأس المال الفكري نتيجة للتغير الذي يطرأ على السوق و يعتمد هذا التحليل على أربعة مؤشرات هي رأسمال العلاقات، رأس المال البشري، رأسمال البنى التحتية و رأسمال الإبداع.

- نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر: اقترح هذا النموذج من طرف ستاندايلد (Standfield) و هو نموذج كمي يهدف إلى تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة و التي تحددتها قيمة أسهمها و يتم حساب هذه القيمة من خلال الجمع بين أربعة مؤشرات هي: الأصول الملموسة مضاف إليها رأس المال الفكري المدرك مضاف إليها رأس المال الفكري المعروض للتداول و يضاف لهذه المؤشرات مؤشر رابع و هو الميزة التنافسية المستدامة.

- نموذج تقدير القيمة: لصاحبيه أندريسان و تيسن (Andricssen & Tiessen) و هو نموذج وصفي يقوم على تقدير رأس المال الفكري بالإستناد إلى المقدرات الجوهرية للمؤسسة و تكون المؤشرات المعتمد عليها في هذه الحالة هي المهارات و المعرفة الضمنية، القيم و المعايير الجماعية، التكنولوجيا و المعرفة الصريحة، العمليات الرئيسية و عمليات الإدارة.

¹ M'Pherson, P.K., and S.Pike, « *Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital* », Journal of Intellectual Capital 2, N° 3, 2001, pp 246-260.

² Roos,J., G.Roos, Edvinsson L., and N.C. Dragonetti, « *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape* », New York: Mc millan, 1997.

- نموذج الموارد و الإستثمارات اللاملموسة: قدمه كانيبانو (Canibano) على أنه نموذج وصفي يضم مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما الموارد و الإستثمارات اللاملموسة و يعتمد هذا النموذج على مجموعة من المؤشرات هي: الموجودات الفكرية، المهارات، نشاطات توسيع الموارد، نشاطات التعلم المنظمي و رضا العاملين.
- نموذج خارطة رأس المال الفكري:¹ أضاف ماك إلروي (McElroy) في هذا النموذج مقارنة جديدة لرأس المال الفكري ألا و هي رأس المال الإجتماعي بحيث و حسب هذا النموذج فإن تكوين القيمة السوقية للمؤسسة تأتي من تأثيرات مالية و أخرى فكرية بحيث تكون التأثيرات الفكرية الناتجة كليا عن رأس المال الفكري ذات أثر بالغ على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. و يعتمد هذا النموذج على ثلاثة مؤشرات هي رأس المال البشري، رأس المال الإجتماعي و رأس المال الهيكلي.
- نموذج البرمجة الخطية: من اقتراح دانيال و نوردويس (Daniel & Noordhuis) هو نموذج كمي يقوم على النمذجة الخطية لمختلف مشاريع المؤسسة إلا أن هذه النمذجة لا تعتمد فقط على المؤشرات المالية بل تتعدها لتشمل مؤشرات فكرية و يمكن تمثيل هذا النموذج بالمعادلة التالية:
$$Pv = B_1 \cdot v(P_1) + \dots + B_n \cdot v(P_n)$$
 حيث تمثل Pv قيمة المحفظة الفكرية للمؤسسة، و تمثل $B_1 \dots B_n$ متغيرات القرار (القدرات الفكرية) ، أما $v(P_n)$ فهي قيمة كل مشروع.
- نموذج روابط المصفوفة: قدمته الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين و هو نموذج وصفي يقوم على فكرة أن المعرفة و المهارات و الخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المؤسسة و يقترح النموذج مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الفكري و هي: الملكية الفردية، الموجودات الفكرية، خلق قيمة رأس المال الفكري و رأس المال الفكري الإستراتيجي.
- نموذج القياس الموزون: وضعه شان (Chen) و هو نموذج كمي يعتبر أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين و يمكن حصر هذه العناصر فيما يلي: العنصر البشري، العنصر الهيكلي، العنصر الإبداعي و العنصر الزبائني و يجمع مختلف أوزان هذه العناصر ليتم التوصل إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة.

¹ Mark W. McElory, «the new knowledge management», Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003, pp 160-172.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري، الأدوات و الوسائل

انطلاقا من كون رأس المال الفكري يجسد المعرفة المفيدة التي لا بد على المؤسسة توظيفها و استثمارها و إدارتها بشكل صحيح فإن التفكير في آليات بناء هذا النوع من رأس المال و توفير أدوات و أساليب التعامل معه أصبح ضرورة حتمية و نهجا لا مفر منه لتلك المؤسسات التي تطمح لتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: إدارة المعرفة كوسيلة لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسة

إن الآثار المباشرة لإدارة المعرفة مجسدة في رأس المال الفكري تظهر في شكلين متكاملين فقد تخص هذه الآثار قيمة أصول المؤسسة (الأداء المالي) كما قد تخص موقعها التنافسي (الأداء التنافسي). إن هذه المقاربات تعتبر ضمنا أن آثار إدارة المعرفة لا يمكن قياسها إلا على المستوى الكلي للمؤسسة فهي بذلك تهدف إلى إبراز الأثر المباشر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الكلي للتنظيم.

حسب هذه الرؤية فإنه إذا كانت مكونات و مراحل إدارة المعرفة تؤدي إلى تحسين مجموعة من الأنشطة و العمليات فإن قياس أثر هذه الإدارة على تلك العمليات و الأنشطة ليس له معنى حقيقي ذلك لكون إدارة المعرفة لها مفهوم معقد و دلالات متعددة و يكون عزل أثر وحيد لإدارة المعرفة على عملية أو نشاط معين قد يؤدي إلى نظرة خاطئة أو جزئية جدا لأداء إدارة المعرفة و رأس المال الفكري تحديدا. و بالإضافة إلى ذلك يوجد أثر مضاعف لإدارة المعرفة ما يجعل عملية تقييم أداء إدارة المعرفة مستحيلا إلا في إطار تقييم كلي لأداء المؤسسة و تعتبر هذه المقاربة الأقدم و تمثل أغلبية الأعمال و الطرق المقترحة.

توجد الكثير من الطرق و النماذج و الأساليب التي تسعى لتقييم أداء إدارة المعرفة و رأس المال الفكري من ناحية الأداء المالي و من أشهر هذه الطرق نجد طريقة رأس المال المعرفي للباحث ستراسمان¹ (Strassman) و كذلك طريقة داو (DOW) المقترحة من طرف بتراش² (Petrash) هاتين الطريقتين تم وضعهما بطريقة من شأنها إعطاء تقويم مالي (Valorisation) للمعارف التي تمتلكها المؤسسة كما تهدف هاتين الأخيرتين إلى إبراز القيمة الناتجة عن تتبع عمليات إدارة المعرفة و بالتالي تبلور عملية تقييم أداء إدارة المعرفة حول قدرتها على خلق قيمة مالية للمؤسسة من خلال الرفع من قيمة أصولها المالية المرتبطة بالمعرفة كبراءات الاختراع، العلامة و غيرها.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة ستاسمان تعتبر المعرفة و كأنها معلومات بحيث تقيم هذه الطريقة إنتاجية المعلومة داخل المؤسسة و من أجل ذلك فإنها تحسب القيمة المضافة للمعلومة نسبة إلى معدل الفائدة لرؤوس

¹ STRASSMAN P., «Taking the measure of knowledge assets», Computer word, vol 32, N° 14, Avril 1998, p 74.

² PETRASH G., «DOW's journey to a Knowledge value management culture», European Management Journal, vol 14, N° 4, Aout 1996, pp 365-373.

الأموال الصافية للمؤسسة و يعتبر ستاسمان أنه من أجل تقييم إدارة المعرفة للمؤسسة و رأس مالها الفكري لابد من تقييم إلى أي مدى يكون الأصل المعرفي المحسد في المعلومة منتج للمؤسسة.

وهي نفس النظرة التي طورت على أساسها طريقة داو (DOW) بحيث تعمل هذه الطريقة على تقييم المعرفة المهيكلية في شكل براءات اختراع و في هذه الحالة تعتبر إدارة المعرفة ذات أداء جيد إذا كانت قادرة على إنتاج براءات لها قيمة في السوق المالي.

و من ناحية أخرى فإن نماذج تقييم الأداء التنافسي لإدارة المعرفة هي بدورها كثيرة و تستفيد من الإطار النظري الخاص بنظرية المؤسسة القائمة على المعرفة (la théorie de la firme) أو ما يسمى بالرؤية القائمة على المعرفة (Knowledge Based View) و من أشهر هذه الطرق نجد بطاقة الدرجات المتوازنة (Balanced Score Card) لكابلان و نورتون¹ (Kaplan & Norton) و كذلك طريقة مرقاب الأصول غير الملموسة لسفايبي² (Sveiby)، طريقة بيان رأس المال غير الملموس (IC Statement) لجوهانسون و رفاقه³ (Johanson & others)، طريقة القيمة الديناميكية لرأس المال غير الملموس لبونفور⁴ (Bonfour) هذه الطرق جميعها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أخذا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بالمعرفة و بإدارة المعرفة و حسب هذا المنظور نقول أن إدارة المعرفة لها أداء جيد إذا ما تم بلوغ الأداء الكلي المرغوب فيه من قبل المؤسسة.

و من أكثر الطرق المذكورة استخداما نجد بطاقة الدرجات المتوازنة و التي تعمل على تقييم الآثار المختلفة لإدارة المعرفة على الأداء الكلي للمؤسسة و عادة ما تقدم هذه الطريقة على أنها طريقة لقيادة إدارة المعرفة داخل المؤسسة، تم وضعها سنة 1996 في إطار دراسة قامت بها مدرسة هارفارد (Harvard) على مجموعة من المؤسسات الكبرى، و تعبر هذه الطريقة عن نظام قياس متعدد الأبعاد لمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات يندرج تحت هذا النظام مقاييس مالية، مقاييس العلاقة بالزبائن، مقاييس إنجاز المنتجات و الخدمات و مقاييس التعلم التنظيمي (التكوين و نشر المعرفة) و تهدف هذه الطريقة إلى إعطاء نظرة متكاملة متعلقة بالإستراتيجية و بمختلف العوامل الأخرى ذات العلاقة بقيادة المؤسسة. و في الحقيقة فإن إدارة المعرفة لا تمثل محور اهتمام هذه الطريقة بل هي تشكل عنصر لا يمكن عزله عن باقي العناصر الأخرى و بالتالي فإن تقييم أداء إدارة المعرفة يمر دائما بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ Kaplan R.S, Norton D.P, « *Linking the balanced scorecard to strategy* », California Management Review, vol 39, N° 1, 1996.

² Sveiby K-E, « *Intellectual Capital: thinking a head* », Australian accountant, vol 65 n 5, juin 1998, pp 18-22.

³ Johansen M, Mouristen J, Bukh P, Lavsen H, « *Developing and managing Knowledge trough intellectual capital statements* », Journal of Intellectual Capital, Vol 3, N° 1, pp 10-29, 2002.

⁴ Bonfour A, « *La valeur dynamique du capital immatériel* », Revue française de gestion, N° 130, sept-oct, 2000.

أما طريقة مراقب الأصول غير الملموسة فتختلف عن سابقتها كونها تجعل المعرفة في قلب هذه الطريقة و محور اهتمامها، هذه الطريقة تم استنباطها من الأعمال المتشابهة للمؤسسات التي تم وضعها من طرف سفايبي و الذي يعتبر أن العمال هم المولدون الوحيدون للربح و بالرغم من هيكله مراقب الأصول غير الملموسة (IAM) إلى رأس مال بشري، رأس مال زبوني و رأس مال هيكلية و هو ما تم طرحه من طرف نورتون و كابلان إلا أن هذه الطريقة تعيد تعريف المؤسسة حول المعرفة التي تمتلكها و في هذا السياق فهي تركز على اعتبار المعرفة الوسيلة الوحيدة لتحقيق الميزة التنافسية كما تهدف إلى إبراز مدى فعالية إدارة المعرفة في تحقيق الأداء التنافسي.

أما طريقة بيان رأس المال الغير ملموس فإنها تدخل في نفس النطاق السابق فيما يخص إبراز مساهمة إدارة المعرفة في الأداء الكلي للمؤسسة لكنها تمثل أصالة إشراك جميع المتعاملين مع المؤسسة في تحديد هذا الأداء و بالتالي تقوم هذه الطريقة على تحديد المعارف المفتاحية و ذلك إسقاطا على رغبات الزبائن و تطلعاتهم و مقارنتها بالوضع الحالي و يمكن القول عن هذه الطريقة أنها تبرز كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تكون فعالة في تحقيق مصالح الزبائن و رغباتهم و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

و إلى جانب الطرق الآتية الذكر تندرج تحت نفس الرؤية السابقة المتمثلة في الأداء التنافسي لإدارة المعرفة طرق أخرى تركز أكثر على القيادة الأمثل لإدارة المعرفة بدلا من التركيز على القيادة الكلية للمؤسسة و من أهم هذه الطرق نجد أداة تقييم إدارة المعرفة¹ (Knowledge Management Assesment Tool) و المقترحة من طرف المركز الأمريكي للإنتاجية و الجودة (APQC) و آرثور أندرسون (Arthur Anderson) و كذلك نموذج نضج المعرفة² (KMM, Knowledge Maturity Model) المقترح من طرف جمعية إدارة المعارف (Club Gestion des Connaissances).

هذه النماذج و الطرق تتمحور جميعها حول فرضية الأداء الأمثل لإدارة المعرفة و في هذا السياق تتم مقارنة أداء إدارة المعرفة بالأداء المثالي و إذا ما بلغت المؤسسة مستوى من التطابق بين مستوي الأداء الحالي و الأمثل يمكن القول أنذاك أن إدارة المعرفة لها أداء يسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

و الملاحظ أن هاتين المقارنتين للأداء التنافسي و المالي و بالنظر الشمولية التي تتبناها تحاولان إدماج مختلف المكونات البشرية، التنظيمية، الهيكلية و التكنولوجية في تحليل أداء و دور إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

¹ HIEBLER R, « *Benchmarking: Knowledge Management* », Strategy & Leadership, vol 24, Mars-Avril 1996, N° 2, pp 22-29.

² Ermine J-L, « *Evaluer la maturité cognitive d'une organisation* », BASES, N° 156, 1999.

المطلب الثاني: الإستثمار الغير مادي كوسيلة لتحقيق الأداء من خلال رأس المال الفكري داخل المؤسسة

يظهر أثر الإستثمار الغير مادي (*l'investissement immatériel*) جليا على الأداء الإقتصادي للمؤسسات و الدول على حد سواء الأمر الذي يبرر المحاولات الكثيرة للجهود البحثية في هذا المجال و بالخصوص محاولات القياس الكمية و التجريبية لهذه الظاهرة و لعل الصعوبة التي تعترض هذه الجهود هي البعد الكيفي المتعلق بالجوانب التنظيمية لهذا النوع من الإستثمار. فعلى الصعيد المحاسبي و كما تم التطرق إليه في النقاط السابقة فإن رأس المال الغير مادي للمؤسسة يتم التعبير عنه بفارق التقدير (*Goodwill*) إلا أن الإكتفاء بالجانب المحاسبي في تحليل العلاقة محل الدراسة يعتبر غير كافيا و لابد من توسيعه إلى تحليل و تقييم كلي للآثار الإقتصادية للإستثمار الغير مادي على أداء المؤسسة.

على مستوى المؤسسة توجد العديد من الدراسات القياسية التي اختصت في تحليل أثر رأس المال التكنولوجي و رأس المال البشري على الإنتاجية. و على الرغم من أن البحث و التطوير (*R&D*) لا تعتبر إلا ذلك الجزء البسيط الظاهر من الجبل الجليدي إلا أن معظم الدراسات القياسية ركزت عليه في بناء نماذجها و ذلك كون البحث و التطوير هو أكثر الجوانب قابلية للتحديد و القياس بالشكل الذي يمكن من التعامل معه من خلال أرقام و قيم محددة. شرعت هذه الأبحاث في الظهور منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي و كانت فكرتها الأساسية تقوم على تقدير أثر وظيفة البحث و التطوير على إنتاجية المؤسسات باستخدام دالة الإنتاج الشهيرة كوب دوقلاس (*Cobb-Douglas*) و التي تم تعديلها بإضافة عامل الإنتاج "رأس المال البحث" (*Capital Recherche*) لتكتب دالة الإنتاج كما يلي:

بحيث:

Q : تمثل الإنتاج و بصفة عامة القيمة المضافة

C : رأس المال المادي

L : العمل معبر عنه بعدد العمال الموظفين

K : هو مخزون البحث و التطوير (*R&D*)

$e^{λ.T}$: هو اتجاه التطور التقني المستقل.

أما المعاملات فتمثل مرونة الإنتاج بالنسبة لعوامل الإنتاج الموافقة كما تنص عليه خصائص دالة كوب دوقلاس. و قد ركزت الدراسات حول المرونة γ و كذلك معدل المردودية للبحث $\rho = \gamma(Q/K)$ و تم تسهيل الحسابات من خلال إدخال اللوغاريتم الذي يمكن من تحويل المعادلة السابقة إلى معادلة انحدار خطي.¹ و تجدر الإشارة إلى أن تلك الدراسات خصت في مجملها مؤسسات القطاع الصناعي و بالرغم من الإختلافات المتوصل إليها في الدراسات إلا أنها تتفق جميعها أن هناك ارتباط قوي بين وظيفة البحث و التطوير و الإنتاجية بحيث وجد أن معدل مردودية وظيفة البحث و التطوير للمؤسسات الخاضعة للدراسة و التحليل كان على الأقل مساويا و في معظم الحالات أكبر بكثير من ذلك المتعلق برأس المال المادي.² أما فيما يخص أثر رأس المال البشري على الأداء الاقتصادي للمؤسسة فإن قياسه يبقى أكثر صعوبة من ذلك المتعلق بوظيفة البحث و التطوير و تأتي هذه الصعوبة من كون المعارف المتواجدة لدى الأفراد في معظمها ضمنية و خصوصية للغاية ما يجعل قياسها و تقييمها أمرا صعبا للغاية و في المقابل فإنه من المعلوم أن تفسير التباين في الأداء بين المؤسسات يرجع في معظم الأحيان إلى خصوصية رأس المال البشري الذي تمتلكه هذه الأخيرة. بحيث لرأس المال البشري أثر مباشر و غير مباشر في نفس الوقت على أداء المؤسسة، يتمثل الأثر الغير مباشر في تعديل التوفيق المنتجة لباقي عوامل الإنتاج، أما الأثر المباشر فهو متعدد الجوانب يمس من خلال الكفاءات المتحصل عليها آثار التعلم (Learning) ، و كذلك جودة عمليات اتخاذ القرار.³

يمكن وجود مستوى عالي من رأس المال البشري إلى تأقلم أحسن و تقبل أكثر للتغيير و تبني التكنولوجيات الجديدة و ذلك من خلال تطوير قدرات امتصاص التطورات المعرفية خارج المؤسسة. بالإضافة إلى ما سبق فإن تراكم رأس المال البشري يحفز تراكم رأس المال الغير مادي و الجماعي و الذي شيئا فشيئا يندرج ضمن روتينيات المؤسسة و هو ما تحث عليه المقاربة التطورية (L'approche évolutionnistes) هذه المقاربة التي تسعى لفهم و توضيح الدور الذي تلعبه المؤسسات في عمليات الإبداع من خلال تحفيز العمل الجماعي الذي يؤدي إلى خلق المعرفة الجديدة و التي لا يمكن التوصل إليها عن طريق عمل فردي.⁴

¹ P.Mohnen, « *Survol de la littérature sur les externalités technologiques* », in Foray et De Bandt, op.cit, 1991, pp 97-114.

² Mairesse J, et Sassenou M, « *R&D et productivité : un panorama des études économétriques sur données d'entreprises* », in De Bandt, Foray, op.cit, 1991,

³ Ballot G , et Fakhfakh F, « *Formation continue, R&D, et performances des entreprises* », XLV^e congrès annuel de l'AFSE, Paris, 26-27 Septembre, 1996.

⁴ Dosi G, et Egidi M, « *Substantive and Procedural Uncertainty* », Journal of Evolutionary Economics, vol 1, issue 2, 1991, pp 145-168.

و بالتالي فإن نظرية رأس المال البشري تواجه تحديين اثنين فيما يخص القياس، التحدي الأول يتعلق بقياس المدخلات، و التحدي الثاني يتعلق بقياس مخرجات دالة الإنتاج للمعارف.¹ و لهذا السبب نجد أن الدراسات في مجال قياس الآثار المباشرة و الغير المباشرة لرأس المال الفكري على أداء المؤسسات لا تزال محدودة للغاية مقارنة بتلك المتعلقة بوظيفة البحث و التطوير. و من بين أكثر تلك الدراسات شهرة نجد دراسة سوفاستر² (Sevestre, 1990) حول علاقة تأهيل اليد العاملة بإنتاجية العمل، إلى جانب دراسة ألياسون³ (Eliasson, 1990) و دوسي و مارينغو⁴ (Dosi et Marengo, 1994) المتعلقة بتحليل الكفاءات الاقتصادية.

أما الدراسات القياسية الحديثة فقد توجهت أكثر إلى قياس أثر أشكال محددة من المعرفة على إنتاجية المؤسسات و نذكر على سبيل المثال دراسة قرينن و ميراس⁵ (Greenan et Mairesse, 1996)، كما نجد تلك الدراسات المتعلقة بالآثار التكاملية بين رأس المال التكنولوجي و رأس المال البشري و من بين هذه الدراسات نذكر دراسة ألياسون و برونارجالم⁶ (Eliasson et Braunerhjelm, 1996).

أما اقتصاديا و بالرجوع إلى المعايير التقليدية لاختيار المشاريع فإنها تطرح مشاكل عدة إذا ما تعلق الأمر بالإستثمار الغير مادي بحيث و للتذكير فإن حساب معدل المردود الداخلي (Taux de Rentabilité Interne RTI)، أو القيمة الحالية الصافية (Valeur Actuelle Nette VAN) أو آجال الإسترجاع لمشروع استثمار لا بد من التحكم في ثلاثة أنواع من المعلومات: التكلفة الإبتدائية، مدة الحياة، و العوائد السنوية الصافية (Cash-flows). و هنا يطرح الإشكال هل يمكن تحديد هذه المعلومات بالنسبة للإستثمار الغير مادي؟ فعلى سبيل المثال كيف يمكن حساب آجال الاسترجاع لعملية تكوين؟ و ما هي مدة حياتها؟ كيف يمكن قياس أثرها على رقم الأعمال السنوي للمؤسسة؟ و من هنا يمكن ملاحظة مدى صعوبة التقييم المالي أو التقديري للمردود الحدي للإستثمار الغير مادي بحيث لا بد من التركيز على أن آثار هذا الأخير على ترمين منتج المؤسسة على مستوى السوق يكون غير مباشر و بالتالي يمكن القول أن آثار الإستثمار الغير مادي تظهر من خلال عوامل الإنتاج الأخرى و التنسيق و التكامل فيما بينها ما يجعله قادرا على خلق القيمة الجوهرية التي سبق التطرق لها في الفصل السابق.

¹ OCDE, « Mesurer le capital Humain : vers une comptabilité du savoir acquis », Paris, 1996, p 20.

² SEVESTRE P, « Qualification de la main d'œuvre et productivité du travail », Economie et statistique, N°237-238, INSEE, 1990, pp 109-117

³ ELIASSON G, « The firm as a Competent Team », Journal of Economic Behavior and Organization, vol 13, n 3, 1990, pp 275-298.

⁴ DOSI G, MRENGO L, FAGIOLO G, « Learning in Evolutionary Environments », paper presented at « self-organization and Evolutionary Economics : new developments », Conference, CNAM, Paris, Sept 1996.

⁵ BENSALD A, GREENAN N, MAIRESSE J, « Informatisation, recherche et productivité : de l'impact de certaines formes de savoir sur l'efficacité des firmes », XLV^e congrès annuel de l'AFSE, Paris 26-27 Seotembre, 1996.

⁶ ELIASSON G, BRAUNERHJELM P, « Intangible, humanebodied Capital and firm performance », 6th International J.Schumpter Society Conference, Stockolm, 3-5 Juin 1996.

المطلب الثالث: لوحة قيادة رأس المال البشري كأداة لإدارة رأس المال الفكري داخل المؤسسة

إن المؤسسات بمختلف أنواعها تتبنى لوحات قيادة إستراتيجية متنوعة و تأخذ هذه اللوحات بعين الإعتبار مختلف مؤشرات أداء المؤسسة على مختلف الأصعدة، و مع الإهتمام المتنامي برأس المال الفكري و بالخصوص شقه البشري كان من الضروري بمكان إقحام هذا الجانب المهم ضمن لوحات القيادة باستخدام ما يسمى لوحة القيادة لرأس المال البشري (CORE Human Capital Operating Report) هذه اللوحة التي يمكن تشكيلها حسب رغبات و تطلعات كل مؤسسة .

تهدف لوحة قيادة رأس المال البشري إلى ملاحظة و تحليل التطورات المرغوب فيها و الغير مرغوب فيها و المتعلقة بجميع مكونات رأس المال البشري و ذلك من خلال تبني مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية المختارة بدقة. تحوم المؤشرات في معظم الحالات حول الكفاءات و المعرفة الكيفية للعمال (Savoir-faire)، وفائهم و مدى رضاهم، تطور أعداد العمال، هرم الأعمار و غيرها من المؤشرات.

و في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن اختيار المؤشرات لا بد أن يتم على أساس مجموعة سلسلة خلق القيمة و محددات أداء المؤسسة و هو ما يبرر عدم إمكانية تشكيل لوحة قيادة معيارية لجميع المؤسسات بحيث لا بد أن تحترم كل لوحة خصوصيات المؤسسة التي تبنتها و تعكس بصدق إستراتيجيتها و على هذا الأساس تضم لوحة القيادة المؤشرات التي من شأنها أن تكون جوهرية و معبرة فعلا عن العوامل المفتاحية للنجاح المراد التوصل إليها من خلال العملية في مجملها.

و في الحقيقة فإن لوحة القيادة من خلال مؤشراتنا تلعب دورا هاما في لفت انتباه كل من المسيرين و العمال إلى العوامل التي من شأنها إدخال تحسينات على الأداء الاقتصادي للمؤسسة و ذلك في المدى الطويل. و في معظم الأحيان فإن هيكل لوحة القيادة يتمحور حول ثلاثة محاور أساسية هي:¹

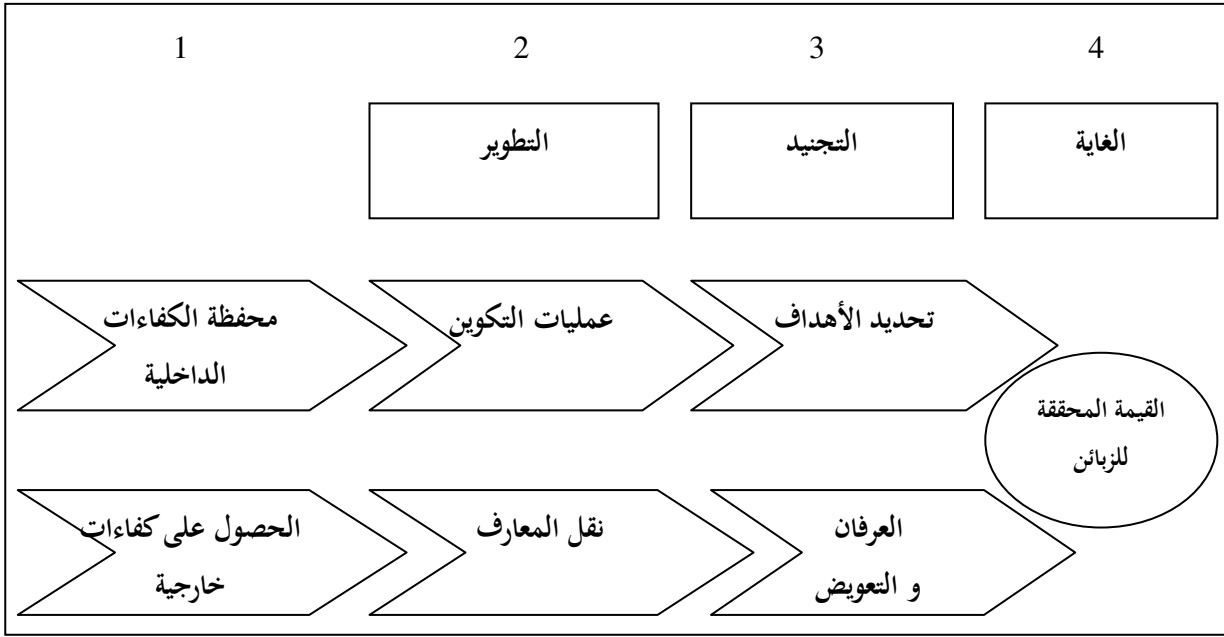
- تطوير و تجنيد الكفاءات؛
- الإتصاق و الالتزام؛
- الهيكل و التنظيم.

و سيتم فيما يلي تحليل و شرح كل محور من المحاور الثلاثة السابقة على حدى:

- محور تطوير و تجنيد الكفاءات:

يهتم هذا المحور بدخول، تطوير و نشر الكفاءات بالإضافة إلى تجنيد الطاقات من أجل وضعها حيز التنفيذ. و عليه يتشكل محور تطوير و تجنيد الكفاءات على أساس رافعات الأفعال الممثلة في الشكل الموالي:

¹ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « *le capital humain* », édition LIAISONS, Paris, 2006, p 180.



الشكل (9.4): محور تطوير و تجديد الكفاءات

Source : Alain CHAMAK, Céline FROMAGE,op.cit, p 181

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن محور تطوير و تجديد الكفاءات يركز على أربعة مراحل أساسية و يضع لكل مرحلة مجموعة من المؤشرات كما يلي:

✓ الحصول على الكفاءات الخارجية: و يتم تقييم هذه المرحلة اعتمادا على المؤشرات التالية:

- عدد العمال الجدد الذين تم توظيفهم؛
- الزمن المتوسط لعملية التوظيف مقاسا بعدد الأيام بين تقديم طلب العمل و تاريخ التنصيب؛
- معدل التأطير للموظفين الجدد؛
- معدل استقالة العمال الذين لهم أقل من سنة أقدمية.

✓ تطوير الكفاءات: في هذه المرحلة يتم الاعتماد على المؤشرات التالية:

- عدد العمال المستفيدين من تكوين؛
- متوسط عدد أيام التكوين لكل عامل و يمكن إيجاد المعدل لكل تخصص على حدى؛
- نسبة كتلة الأجور المخصصة للتكوين؛
- معدل العمال الذين تم اتباع مخطط تكوينهم بنسبة 90% خلال السنة الماضية؛
- عدد العمال الذين نشطوا تكوينات داخل المؤسسة؛

✓ التجديد و العرفان: و يقيم هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- معدل العمال الذين استفادوا من تقييم السنة الماضية؛
- معدل العمال الذين تم ضبط أدائهم بأهداف محددة؛

- معدل العمال الذين حققوا الأهداف التي وضعت لهم السنة الماضية؛
- عدد العمال الذين تمت ترقيتهم؛
- معدل الأفراد الذين تم ربط تعويضهم بتحقيق أهداف فردية أو جماعية؛

✓ الكفاءات و البيئة الخارجية: من خلال هذه النقطة يتم الاهتمام بآراء الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة فيما يخص جودة رأس المال الفكري و لهذا السبب كثيرا ما تقوم المؤسسات بإجراء دراسات حول مدى رضا الزبائن و الشركاء و على رأسهم الموردين، المناولين و مقدمي الخدمات المختلفة و في هذا الصدد يتم وضع المؤشرات على أساس ما يحسه الزبائن و الشركاء تجاه أداء موظفي المؤسسة اعتمادا على المعايير التالية:

- المهنية (احترام الوقت، الأخلاقيات المهنة و غيرها)؛
- مدى تفهم المشاكل و نجاعة الحلول المقدمة؛
- المعرفة و المعرفة الكيفية.

- محور الإتصاق و الإلتزام: يختص هذا المحور بتحديد و جمع المعلومات حول مدى اتصاق و وفاء العمال لمؤسستهم و كذا مدى التزامهم بتحقيق الربح للمؤسسة من خلال إحساسهم بالإنتماء و روح الفريق. و بطبيعة الحال يتولد التزام الأفراد انطلاقا من رضائهم على مؤسستهم و هو ما يدفعهم إلى بذل قصار جهدهم و توظيف جميع مهاراتهم و ذكائهم في خدمة أهداف هذه الأخيرة.

و لقياس مدى التزام العمال و اتصاقهم بالمؤسسة توجد مجموعة من المؤشرات معبر عنها بمعدل العمال الذين يكونون الولاء للمؤسسة من خلال تصريحاتهم التي قد تكون:

- أقدر أن عملي و مجهوداتي معترف بها؛
- أعتبر أن المؤسسة التي أنتمي إليها هي مؤسسة جيدة من حيث تعاملها مع العمال؛
- أقدر بأنني مندمج فعلا في المؤسسة؛
- عندما أواجه صعوبة في أداء عملي أطلب العون و أجده فعلا؛
- توجد عدالة حقيقية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- أدم القيم السائدة داخل المؤسسة؛
- أنا فخور بكوني أنتمي إلى هذا الصرح؛
- أدم بقوة الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة؛

هذا و يمكن أن تتجه المؤشرات إلى منحى آخر متعلق بالحوصلة الإجتماعية:

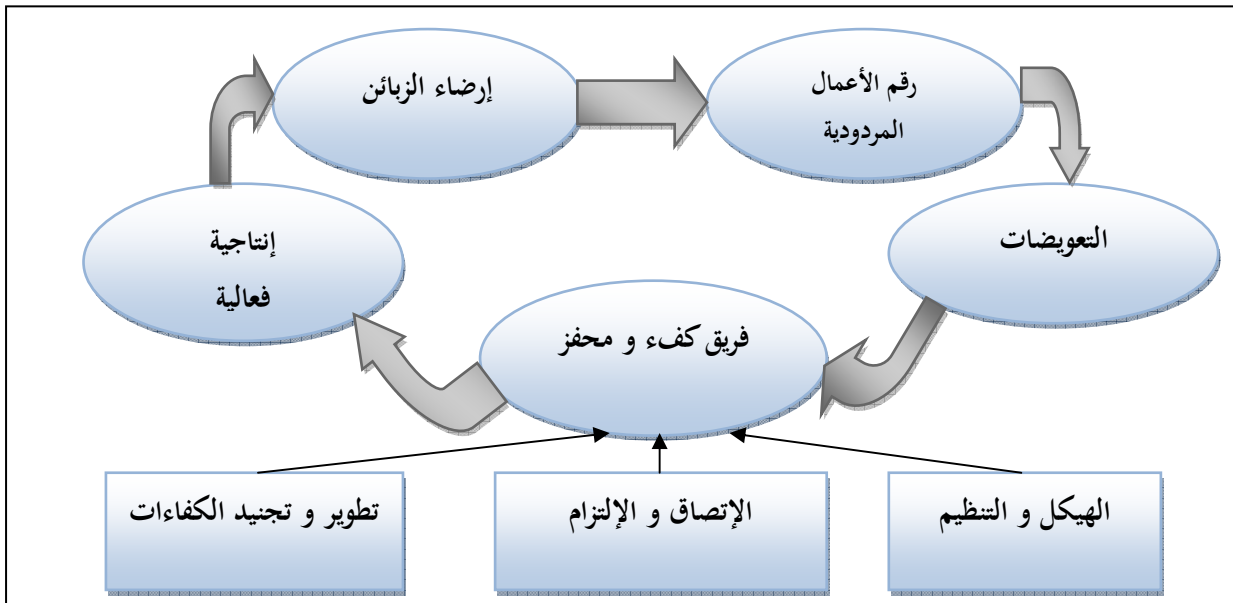
- عدد النزاعات الجماعية؛
- معدل الغيابات؛
- معدل الإستقالات.

و بطبيعة الحال يتم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالمؤشرات السابقة على القيام بدراسات و تحقيقات داخلية التي يكون لها أثر إيجابي ليس فقط من خلال إيجاد المؤشرات بل أيضا قد تعطي هذه التحقيقات نظرة شاملة للمشاكل التي يواجهها العمال و نقاط الضعف التي تثاب إدارة العلاقة بينهم و بين المسيرين.

- **محور الهيكل و التنظيم:** يهتم هذا المحور بتقديم مجموعة من المؤشرات المتعلقة بهيكل و تنظيم رأس المال البشري داخل المؤسسة و من بين المؤشرات المعتمد عليها نجد:

- عدد العمال في آخر كل سنة؛
- العمر المتوسط للعمال؛
- معدل العمال الذين يفوق مستواهم المستوى المطلوب؛
- عدد المناصب الهامة الشاغرة داخل المؤسسة؛
- معدل التأطير بالنسبة للعدد الكلي للعمال.

و إضافة إلى ما سبق تضيف بعض المؤسسات مؤشرات أخرى متعلقة بجوانب الأداء في شقها الإقتصادي أو المالي و في غالب الأحيان يتم تبني مؤشر رقم الأعمال للعامل الواحد أو القيمة المضافة للعامل الواحد أو أيضا مدى أهمية كتلة الأجور بالنسبة لرقم الأعمال أو القيمة المضافة. و يمكن تلخيص المحاور الثلاثة السابقة في الشكل الموالي:



الشكل (10.4): المحاور الأساسية للوحة قيادة رأس المال الفكري

Source : Alain CHAMAK, Céline FROMAGE,op.cit, p 185

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن وجود فريق عمل كفاء و محفز يتطلب وجود تطوير و تحنيد الكفاءات، وجود اتصاق و إلتزام إضافة إلى وجود هيكل و تنظيم لرأس المال البشري للمؤسسة. و من ناحية أخرى يؤدي وجود فريق عمل كفاء و محفز إلى إنتاجية أعلى و فعالية أكبر ما يؤدي إلى إرضاء الزبائن و بطبيعة الحال الرفع من المردودية و تحقيق رقم أعمال أكبر يعود بالفائدة على العمال من خلال تعويضات أكبر. و تهدف هذه الحلقة إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف العمال فيها بما يكفل تحقيق الرضاء الوظيفي و توفير الجو المثالي للعمل ما ينعكس على نتائج المؤسسة بالإيجاب.

المطلب الرابع: إدارة الكفاءات كأداة لإدارة و تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة في جانبه البشري
مع انتشار مفهوم الكفاءات في محيط عمليات المؤسسات المختلفة كان لزاما على هذه الأخيرة أن تضع مجموعة من الآليات لإدارة تلك الكفاءات هذه الآليات التي بدأت تأخذ منحى أكثر فأكثر تعقيدا ذلك كون مفهوم الكفاءات نفسه أخذ يأخذ أبعادا جديدة بحيث أصبحنا نتكلم الآن عن الكفاءات الجوهرية و الإستراتيجية. و على هذا الأساس فإن أنماط إدارة الكفاءات تختلف عند رسم خطوطها في ثلاثة معايير:¹

- ✓ الغاية من وراء اعتمادها: بحيث تنطلق هذه الأخيرة من النمط البسيط لإدارة الموارد البشرية و تمتد إلى غاية إستراتيجية متكاملة تضم في طياتها كل سلسلة الإدارة داخل المؤسسة.
- ✓ عوامل الآلية: تستطيع الآلية أن تضم درجات مختلفة الأهمية على مستوى إدارة الموارد البشرية، المسيرين، المسؤولين ذوي العلاقة المباشرة بالعمال.
- ✓ طرق وضع الآلية حيز التنفيذ: إن الإدارة بالمقربة (management de proximité) قد يكون أو لا حسب إستراتيجية المؤسسة مركزا في قلب آلية تطوير الكفاءات.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم أنماط إدارة الكفاءات إلى ثلاثة تطبيقات:

- التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات: (GPEC : Gestion Prévisionnelle des

emplois et des compétences) يعتبر هذا النوع من الإدارة الأقدم و يهتم أكثر بالوظيفة و المهنة و هو من أكثر الأنماط المستخدمة حاليا على مستوى المؤسسات و في واقع الأمر فإن استخدام مصطلح الكفاءات في هذا النمط من الإدارة يعتبر خاطئا. عادة ما يتم وضع هذا النمط من الإدارة من طرف إدارة الموارد البشرية و المسؤولين التنفيذيين بهدف تحديد ماهية الموارد المطلوبة من طرف كل مهنة أو وظيفة داخل التنظيم و تحدد هذه الموارد على أساس الدراية (savoir)، المهارة (Savoir-faire)، و السلوك (Savoir-être). تعبر هذه المفاهيم عن الطريقة التي يتم

¹ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « Valoriser le capital humain : le développement des compétences », op.cit, p 65.

بها أداء المهام و المهن المختلفة في الوقت الحالي إلى جانب إدخال التوقعات المستقبلية لما ستكون عليه طبيعة هذه المهن و الوظائف مستقبلا. و يرافق هذه العملية و ضع نظام مرجعي للكفاءات يضمن ثبات التحديدات السابقة لمتطلبات المهن و الوظائف و التي تستخدم كركيزة في إطار عمليات التوظيف، مقابلات التقييم، إدارة المسارات الوظيفية و غيرها من الإستخدامات. و تكمن الفائدة التي تجنيها كل من إدارة الموارد البشرية و المسؤولين التنفيذيين من خلال تبني هذا النمط من الإدارة في تكوين صورة واضحة عن نقاط القوة و الضعف في فرقهم و تسمح حصيلة العمل الناتجة عن هذه العملية بتحديد الخطوات التصحيحية التي لا بد من إتباعها من أجل تدنية الفارق بين الكفاءات الفردية المطلوبة في مختلف الوظائف و ما يقدمه الشاغلون الحاليون لتلك الوظائف.

و قد يستغل التحليل الذي تم التوصل إليه من خلال تبني آلية التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات في دراسة جماعية تهدف إلى تحديد الوظائف و التنظيم و بالتالي الهيكل التنظيمي المستقبلي للمؤسسة في غضون السنوات القادمة أي في المدى المتوسط و ذلك على أساس التطورات المتوقعة حصولها داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار شغور بعض المناصب الناتج عن التقاعد، التحويل، الطرد و غيرها. و يؤدي تحديد الفرق بين ما هو متوفر و ما سوف يكون مطلوبا إلى وضع مخطط تصحيحي يضم في طياته إستراتيجيات التوظيف، إستراتيجيات التكوين، الترقيات و حتى سياسات الحث على الخروج على التقاعد.

– **الممارسات التي تقحم الكفاءة في قلب الوظيفة:** تتفق هذه الممارسات جميعها في عامل مشترك وحيد ألا و هو إقحام الكفاءة في قلب إشكالية تطوير رأس المال البشري للمؤسسة. حيث أنه بعدما كانت المصطلحات المستخدمة هي الدراية ، المهارة و السلوك اتجهت الأنظار إلى مفهوم الكفاءات و التي تعرف على أنها وضع مجموعة من الموارد حيز التنفيذ تتمثل هذه الموارد في كل من الدراية، المهارة و السلوك و ذلك في إطار المهنية. و عليه فإن هذا المنظور لا يكفي بتحديد العوامل الثابتة بل يتعداها إلى التحليل الديناميكي الذي من شأنه أن يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها. بحيث تذهب هذه الآلية إلى تحليل أبعد من ذلك الذي تتبناه آلية التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات ذلك كونها بالإضافة إلى تحديد المهن من حيث متطلباتها من الكفاءات تحدد هذه الآلية ما يسمى بالكفاءات العرضية (Compétences transversales) و هي تلك الكفاءات المشتركة بين مختلف المهن و الوظائف. و يستمد هذا النوع من الكفاءات أهميته انطلاقا من منطق تسيير مسارات الموظفين بحيث و على هذا الأساس يتم خلق ممرات بين وظائف تنتمي إلى مسارات

مهنية مختلفة مما يشجع الإنتقال العرضي. و تعتبر الكفاءات العرضية مفيدة أيضا في إدارة الترقيات بحيث كلما تدرجت الوظائف في الهرم التنظيمي كلما تطلبت كفاءات عرضية أكبر هذه الكفاءات عادة ما ترتبط بإدارة الرجال و مهارة التسيير.

- **الممارسات التي تقحم الكفاءة في قلب إستراتيجية المؤسسة:** تضع هذه الممارسات الكفاءة في قلب جميع الإشكاليات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة بحيث يمكن التعبير عن هذه الممارسات بكونها إدارة بالكفاءات (Manager par les compétences). يقود هذا النوع من الممارسات إلى التساؤل حول العوامل التي من شأنها تحديد إستراتيجية تطوير رأس المال الفكري و تتطلب إلتزام تام من طرف إدارة المؤسسة.

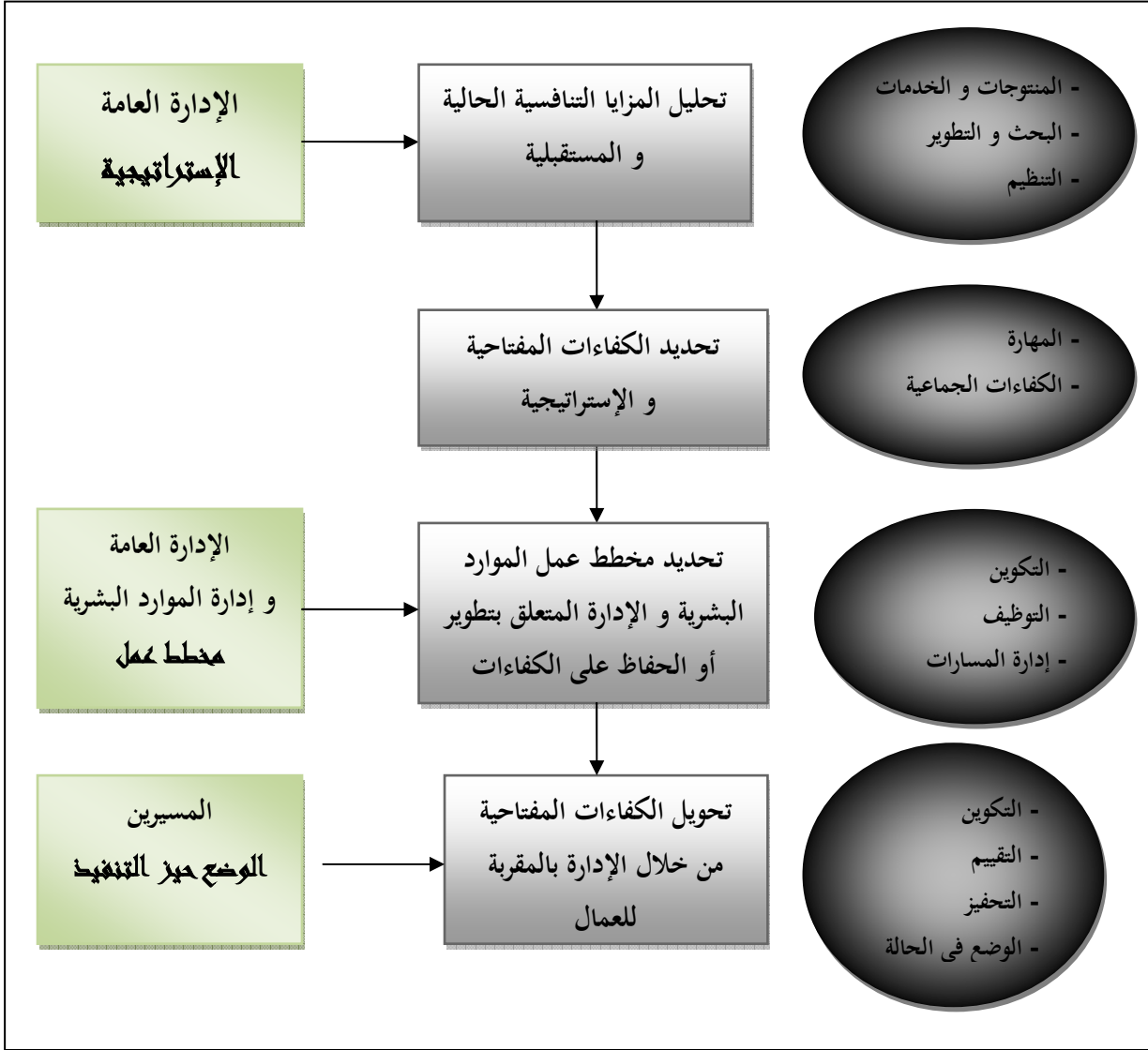
إن الإدارة بالكفاءات تفترض أن تكون الكفاءات المفتاحية (Compétences clés) و الكفاءات الإستراتيجية (Compétences stratégiques) محددة بدقة داخل المؤسسة بحيث يضم هذا النوع من الكفاءات المعارف، المهارات التي من شأنها تحقيق المزايا التنافسية و استدامتها و تتميز هذه الكفاءات بكونها فريدة و صعبة التقليد و عادة ما تكون نتاجا لسنوات من الخبرة و الممارسة و هي ذلك النوع من الكفاءات التي تؤدي إلى الإبداع. و يمكن للمؤسسة تحديد الكفاءات المفتاحية و الإستراتيجية التي تمتلكها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ ما هي منتوجاتنا/خدماتنا التي يقبل عليها الزبائن على غرار المنافسين؟
- ✓ ما الذي يميز منتوجاتنا عن منتوجات المنافسين؟
- ✓ ما هي المهارات التي نمتلكها و التي يصعب تقليدها؟
- ✓ ما هي التغيرات الحالية و المستقبلية التي سيكون لها أثر على تنظيمنا، على أداة إنتاجنا، على المنتجات أو الخدمات التي نقدمها؟

بعد أن يتم تحديد محفظة الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة يتم على أساسها تحديد السياسات و الأفعال التي من شأنها تامين (capitaliser) و المحافظة و تطوير تلك الكفاءات. و في نفس السياق يعرف مورستن و بوخ (Mouristen & Bukh) محفظة رأس المال الفكري بأنها توليفة من المعارف الضمنية و الظاهرة التي يحملها الفرد و يتفاعل بها داخل المؤسسة بحيث يتحدد حجم المحفظة بمجموع ما تضمه من نوعي المعرفة السابق ذكرهما.¹

¹Bukh, P.N. ; Larsen, H. and Mouritsen, J, « *Constructing intellectual capital statements* », *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 2001, pp 87-108.

و تجدر الإشارة إلى أن الإدارة بالكفاءات و حتى تكون فعالة لابد أن تقحم أربعة أطراف و هي: الإدارة العامة، الإدارة بالمقربة، إدارة الموارد البشرية و العمال و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (11.4): الإدارة بالكفاءات

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p 88.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن كل طرف من الأطراف الأربعة السالفة الذكر، كل على مستواه يتحمل جزء من المسؤولية في النجاح الجماعي للمشروع لكن و من ناحية أخرى لابد على كل طرف أن يجد مصلحة حقيقية في ذلك. فبالنسبة للإدارة العامة لابد على الآلية المدروسة أن تكون مصدرا للتنافسية، و بالنسبة للإدارة بالمقربة فإنها تسعى من وراء الآلية إلى تحفيز العمال، أما إدارة الموارد البشرية فتجد غايتها من خلال الفهم الجيد للتحديات التي تواجه المؤسسة و المتعلقة بجانب إدارة الموارد البشرية، أما العمال فيستفيدون من تطوير أنفسهم و إمكاناتهم و قدراتهم.

خلاصة:

تعتبر العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة علاقة وطيدة و جذرية ذلك كون استثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها المباشر لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدارة المعرفة، و من ناحية أخرى فإن الكفاءات داخل المؤسسة هي الوحيدة القادرة على تحويل المعارف إلى أنشطة اقتصادية من شأنها تحقيق مستوى عال من الأداء و كما هو معروف فإن الكفاءة الإقتصادية تتكون من القدرة الإنتاجية، القدرة التنظيمية، القدرة التقنية، و القدرة على التعلم و بعبارة أخرى إذا كانت الكفاءات نتيجة لمعارف المشاركين فيها فإنها أيضا متعلقة بتقسيم العمل و تنظيم مختلف الأنشطة المنتجة. و هنا تجدر الإشارة إلى أن المعلومات، المعارف و الكفاءات كلها يتم تفاعلها و تقاسمها بين عمال المعرفة بحيث يستحيل أن يتحكم شخص واحد في جل المعرفة التنظيمية للمؤسسة و تعتبر آلية التعلم هي النهج الوحيد الذي بإمكانه تحقيق هذه العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للمؤسسة.

الفصل الخامس:

المؤسسة المتعلمة نموذجا

لخلق القيمة من خلال

إدارة المعرفة مع عرض حال

لبعض المؤسسات التي تبنت

هذه الرؤية

تمهيد:

بعد تناول إشكالية رأس المال الفكري باعتباره مدخلاً لإدارة المعرفة وخلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية يتضح جلياً أن بقاء المؤسسة، إستمراريتها و تميزها في ظل بيئة شديدة التغير و التطور يتطلب تبنيتها لإطار تنظيمي خاص يكفل لها ذلك و يتمثل هذا الإطار في المؤسسة المتعلمة التي تتبنى التعلم كتوجه سلوكي يضم مجموعة من العمليات و النشاطات تسعى من خلالها لتحسين قدراتها و تطوير ذاتها و تفعيل علاقتها مع بيئتها و تعبئة العاملين فيها ليصبحوا وكلاء للمعرفة و لتسليط الضوء على تفاصيل العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة ضمن هذا الإطار سيتم عرض بعض الأمثلة عن مؤسسات نجحت في تحقيق هذه المعادلة الصعبة ليتم استقاء بعض النتائج التي تكون بمثابة دعامة لاقتراح نموذج متكامل لإدارة المعرفة يتبنى مختلف المداخل و المفاهيم المدروسة خلال الفصول السابقة.

المبحث الأول: التعلم التنظيمي، مفهومه، أنواعه، مراحلها و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر التعلم التنظيمي من أبرز العناصر التي لا بد من تنميتها داخل المؤسسة التي ترغب في تحقيق التميز المستدام في بيئة تنافسية أهم ما يميزها سرعة التغيير فعلية التعلم التنظيمي الفردية منها و الجماعية هي واحدة من العمليات الجوهرية لبناء المؤسسة المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

من خلال ما ورد في الفصول السابقة من تحليل مفصل لإدارة المعرفة و عملياتها و دورها في بناء رأس المال الفكري للمؤسسة و استغلاله يتضح أن أهم عمليات إدارة المعرفة هي دون شك عملية بناء و إنتاج المعرفة الجديدة و في هذا السياق يظهر التعلم التنظيمي باعتباره نظاماً تعليمياً كمحرك أساسي و جوهري في بناء و تنمية و استثمار الأصول المعرفية للمؤسسة ما ينعكس على أدائها و نتائجها على مختلف المستويات. إن التعلم التنظيمي ليس مفهوماً جديداً النشأة في مصطلحات المؤسسات كما يعتقد البعض و لعل خير دليل على ذلك هو وجود أساليب و طرق عديدة لقياس التعلم منذ عشرينيات القرن الماضي و لعل من أبرزها منحنى التعلم (Learning curve) و منحنى الخبرة (Experience curve) و هي أساليب معتمدة أساساً على حجم التراكم المعرفي الإنتاجي و تأثيره على تكلفة الإنتاج و العمالة التشغيلية في المؤسسة و ذلك بمقارنة هذه المؤشرات بما هو متوافر لدى المنافسين.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التعلم بمفهومه الحالي ظهر في بداية سبعينيات القرن الماضي مع الدراسات التي قام بها أرقيريس (Argyris) لتتبع تلك الدراسة مجموعة دراسات أعطت عمقا و تشعباً أكثر للموضوع مع تسليط الضوء على مختلف جوانب هذا الأخير و ربطه بمجموعة من المفاهيم الحديثة و التي من أبرزها و أكثرها اتساقاً بهذا المفهوم إدارة المعرفة و نماذجها المختلفة و بهدف إعطاء نظرة شاملة عن التعلم التنظيمي سيتم فيما يلي عرض و تحليل أهم المفاهيم المقدمة في ذات الشأن:

- يعرف أرقيريس (Argyris) التعلم التنظيمي على أنه: "عملية اكتشاف الأخطاء، تحديدها و تصحيحها"¹ و الملاحظ من هذا التعريف هو كونه ركز على جانب واحد فقط من عملية التعلم و هو ذلك الجانب المتعلق بالإستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها و عدم الوقوع فيها مجدداً و أهمل الجانب الأكثر أهمية و هو الحصول على الخبرات الجديدة.

¹ Argiris C, « Double Loop Learning », Harvard Business Review, Sep-oct, 1977, vol 55, n 05, p 118.

- أما فيول (Fiol) فقد عرفه على أنه: "العملية التي تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل و الفهم الأحسن"¹. و الملاحظ أن هذا التعريف أعطى بعداً أعمق لمفهوم التعلم التنظيمي ليخرجه من مجرد عملية تصحيح الأخطاء إلى كيفية تطبيق المعرفة التي تمتلكها المؤسسة في تحسين أدائها.
- و يشير بيتر سانج (Senge) أن: "عملية التعلم التنظيمي هي عملية الاختبار و المراجعة المستمرة للخبرات، و تحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها و توظيفها لتحقيق أغراضها الرئيسية"²، و يوجه هذا المفهوم عملية التعلم إلى الاستغلال الأحسن لما تمتلكه المؤسسة من معارف و القدرة على تحويلها إلى معرفة مفيدة من شأنها تحقيق ما تهدف إليه هذه الأخيرة.
- و يعرف هيوبر (Huber) بدوره التعلم التنظيمي على أنه: "المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها و ينتج عنها تغيير في الأنماط السلوكية و سلوك المؤسسة ككل"³، و يتضح من خلال هذا المفهوم الانتقال من التركيز على الخبرات داخل المؤسسة إلى التركيز على الأنماط السلوكية داخل المؤسسة و كذلك سلوك المؤسسة ككل و الإندفاع أكثر إلى تنمية الرغبة في التعلم داخل المنظمة.
- أما سايمون (Simon) فإنه يذهب إلى أبعد من ذلك و يرى أن التعلم التنظيمي هو: " التكيف و إعادة البناء و الهيكلة الناجحة في مواجهة المشاكل كما يراها الأفراد و ذلك في ضوء العناصر و المعطيات الذاتية للمنظمة"⁴. و الملاحظ أن سايمون يتجه إلى كون التعلم يتعلق أساساً بالعقل الإنساني و ليس المنظمات كما يتصور البعض حيث يلعب الأفراد الدور الأساسي و الحرج فهم من يحركون العملية و يشكلون ما يسميهم سايمون بوكلاء التعلم التنظيمي (Agents) بحيث تستخدم أفكارهم، خبراتهم و تصوراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة سواء أكانت هذه الأهداف ظاهرة للعيان أو كانت ضمنية تغوص في الجوانب الدقيقة لأداء الأعمال داخل المنظمة.
- و في ذات السياق يعرف كل من ماك جيل و سلوكوم (McGill & Slocum) التعلم التنظيمي على أنه مقدرة المؤسسة على الحصول على درجة من الفهم و التبصر الناتجين من التجريب، الملاحظة و التحليل و كذا رغبتها في تفحص حالات النجاح و الفشل.⁵ إن هذا المفهوم يجمع بين

¹ Fiol C.M, and Lyles M.A, « *Organizational Learning* », Academy of Management Review, vol.(10).N°(4), Oct 1985, p 803.

² Senge P, « *The fifth discipline, the art & practice of the Learning Organization*», Sage, New York, 1990,p 220

³ Huber G, « *Organizational Learning : the contributing process and literature*», Organizational Science, vol.2, N°1, 1991, p 88.

⁴ Simon H, « *Bounded Rational Organisational Learning* », Organizational Science, N°2, 1991, p 28.

⁵ McGill, M.E. and Slocum Jr, J.W., « *Unlearning the organization* », Organizational Dynamics, vol 22, n 02, p 67.

جانبيين مهمين و هما من ناحية الفهم و التبصر الناتجين عن التجربة و الخبرة المتولدة من سنوات الممارسة الطويلة و من ناحية أخرى التعلم من النجاحات و حالات الفشل التي مرت عليها المؤسسة من قبل و المخزنة في ذاكرتها التنظيمية.

- و يصف كافاليري (Cavaleri) التعلم التنظيمي بأنه : "جهد متميز للوصول إلى معان و مضامين مشتركة، مشتقة أساساً من خبرات و تجارب أعضاء المنظمة"¹. و الملاحظ من تحليل هذا التعريف وصفه للتعلم على أنه ليس أي جهد بل هو جهد يتصف بالتميز و يسعى لتحقيق مضامين مشتركة هذه المضامين لها مصدر وحيد هو خبرات الأفراد المنتمين للمنظمة.

و عليه و انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية متميزة و مستمرة تقوم بها المؤسسة من أجل جمع، تنظيم و بناء المعرفة تلك المعرفة التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين قدراتها و تفعيل علاقاتها بالبيئة الخارجية من خلال تطوير معاني مشتركة من شأنها المساعدة في حل المشاكل التي تواجهها هذه الأخيرة و أساس عملية التعلم يكمن في خبرات و تجارب أعضاء المؤسسة.

و في سياق ذي صلة تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يتم اكتسابه من خبرات و مهارات قابلة للتطبيق بل يتعداه إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية التي تتجسد أساساً في الملاحظة و التحليل و بناء النماذج و الأطر النظرية ما يؤدي إلى تطوير السلوك الذهني للعمال و تنمية مستويات الذكاء و الإستجابة لديهم هذه الخصائص و الميزات التي من الممكن أن توظف و تترجم فيما يعود بالنفع على المؤسسة أي أن التعلم التنظيمي يستطيع أن يؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى إطار منظم لتعلم الأفراد بعدما بقيت و لزم من طویل مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مختلف مراحل تكوينهم و من هنا يمكن تسليط الضوء على جانب مهم ألا و هو العلاقة بين التعلم التنظيمي و التعلم المستمر.

و على هذا الأساس أصبح التعلم التنظيمي يشكل واحدة من العمليات الأساسية التي تستند إليها المؤسسات ذلك كونها الآلية التي تربط تعلم الأفراد و الفرق بتعلم المؤسسة ككل بحيث تعتمد فعالية المؤسسة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية و ذلك على مختلف المستويات: الفردية، الجماعية و التنظيمية و توجيه هذه العملية لخدمة الأهداف المسطرة في الإستراتيجية العامة.

¹ Cavaleri Steven, Fearon David, « *Managing in organizations that learn* », Blackwell Publisher Inc, Oxford, UK, 1996, p 5.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

انطلاقاً من كون التعلم التنظيمي يهدف إلى تطوير مستويات المعرفة و المهارات لدى الأفراد ما يجعله يحتل مكانة أهم من تلك التي يحتلها التدريب اتجه الباحثون في هذا المجال إلى التفصيل في أنواع هذا الأخير كل حسب وجهة نظره و الزاوية التي عالج منها هذا المفهوم و سنعرض فيما يلي أنواع التعلم التنظيمي حسب تصنيفات مجموعة من أهم الباحثين ليتم الخروج في الأخير بنظرة شاملة و تقسيم عام لأنواع هذا الأخير.

- يميز سانج¹ (Senge) بين ثلاثة أنواع من التعلم و ذلك حسب المستويات التنظيمية: التعلم الفردي، التعلم الفرقي، و التعلم التنظيمي. يقصد بالتعلم الفردي اكتساب الفرد لمعارف جديدة أو اكتشافه لحلول جديدة لمشاكل كان يواجهها من خلال تغيير يدخله على سلوكه أو على الإفتراضات التي كان يبني تحليله على أساسها. أما التعلم الفرقي فهو ذلك التعلم الذي يحدث في فرق و مجموعات التعلم الخاصة التي تكتسب المعرفة و تعمل باستمرار على نقلها و مشاركتها بين مختلف الأعضاء. أما التعلم التنظيمي فهو تلك الحالة التي يمكن من خلالها تبادل المعارف و المعلومات بين مختلف الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إيجاد الأساليب و الأنظمة المساعدة على نقل المعرفة و إزالة جميع العقبات التي يمكن أن تعيق العملية.

- يصنف أرجيريس² (Argyris) التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع: تعلم مفرد الدائرة، تعلم ثنائي الدائرة و تعلم ثلاثي الدائرة. يتمثل التعلم مفرد الدائرة (Single-loop Learning) في تعلم العاملين من تجاربهم و ممارساتهم و بذلك فهو تعلم تكيفي يمكن من تشخيص و تصحيح الأخطاء و ذلك في إطار الممارسات و معايير السلوك الحالية. أما التعلم ثنائي الدائرة (Double-loop Learning) فيعتبر دائرة أوسع للتعلم فبعدما كان العمال يحاولون فقط حل المشاكل التي تواجههم في هذه الدائرة يبحث هؤلاء عن الأسباب المؤدية لهذه المشاكل مع البحث عن الأساليب و الطرق التي باتباعها يتم تفادي وقوع هذه المشاكل و يتبلور التعلم ثنائي الدائرة بمناقشة الأفراد للمعايير و الممارسات القائمة بهدف تعديلها و تغييرها. و يذهب التعلم الثلاثي الدائرة (Triple-loop Learning) إلى أبعد من ذلك بحيث يشير أرجيريس أن هذا النوع من التعلم هو وحده القادر على تمكين المؤسسة من التكيف المستمر مع بيئتها ذلك كونه يعتمد على مناقشة العمال للأهداف

¹ Senge P, 1990 , op.cit, pp 220-222.

² Argyris Chris, « *Overcoming Organizational Defense : facilitating Organizational Learning* », Allyn and Bacon, Boston, 1990, p12.

الرئيسية لهذه الأخيرة و الغاية من وجودها مع إمكانية التشكيك بصلاحياتها و إدخال تغييرات جذرية عليها.

- أما بيدلر¹ (Pedler) فيصنف أنواع التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى أربعة أنواع: التعلم المعرفي، تعلم مهارات عمل جديدة، التعلم للتكيف، تتعلم كي تتعلم. يتعلق التعلم المعرفي بالمواقف المعلمة و المتكررة بحيث يتم من خلاله التحكم في مجموعة من المعارف و العمليات و تطبيقها. أما تعلم مهارات عمل جديدة فهو يتعلق بالجانب العملي للتعلم بحيث ينصب التركيز هنا على تعلم مهارات عمل جديدة يتم بموجبها الانتقال إلى مواقف جديدة هذه المواقف التي تحتاج إلى تغيير في الإستجابات و الممارسات الحالية. أما التعلم للتكيف فيعتمد عليه في المواقف ذات التغيير السريع حيث تكون الحاجة ملحة إلى حلول جديدة و استثنائية ليصبح التجريب و استنباط الدروس من حالات النجاح و الفشل هو النمط الأكثر استخداماً للتعلم. و آخر نوع هو أن تتعلم لكي تتعلم و هذا النوع من التعلم يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، المجموعة و المؤسسة بحيث ينصب هذا النوع على تصميم المستقبل و ليس فقط التكيف معه و لهذا السبب نجد أن المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من التعلم تؤثر بوضوح على الصناعة التي تنشط فيها.

- أما كانز² (Guns) فيقسم التعلم بالتفصيل إلى ثمانية أنواع و هي على التوالي: تعلم المهمة (Task Learning) و الذي يركز على كيفية أداء المهام المحددة مسبقاً، التعلم الثقافي (Cultural Learning) و الذي يهتم بالقيم و المعتقدات و الاتجاهات التي تشكل القاعدة الثقافية الأساسية للأفراد، التعلم النظامي (Systematic Learning) و هو المتعلق بالتحكم في النظم الأساسية داخل المؤسسة و جميع العمليات المتعلقة بها و كيفية تطبيقها، تعلم القيادة (Leadership Learning) و هو ذلك الجانب المتعلق بقيادة الأفراد و كيفية إدارتهم ضمن فرق و وحدات إدارية، التعلم الإستراتيجي (Strategic Learning) و يهتم بأساليب إعداد و تطبيق و متابعة الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، التعلم الريادي (Entrepreneur Learning) و هو ذلك الجانب من التعلم الذي يركز على أسس الريادة و كيفية إدارة الفرق و المجموعات داخل المؤسسة باعتبارها مشروعات جديدة، التعلم التأملي (Reflective Learning) و المتعلق أساساً بكيفية تحليل و وضع الأسئلة التي لا بد أن تتطرق إليها النماذج التنظيمية، التعلم التحويلي (Transformational Learning) و هو الذي يلجأ له في حالة الرغبة في إجراء تغييرات و تحويلات مهمة و أساسية، التعلم الفرقي (Team Learning) و المقصود به هو كيفية الرفع

¹ Pedler Mike, «A guide to the Learning Organization», Industrial and Commercial Training, 27(4), p 22.

² Guns, B. , «The learning organization: Gain and sustain the competitive edge», San Diego, CA: Pfeiffer, 1996.

من سرعة التعلم من خلال اعتماد العمل ضمن فرق و مجموعات يتم فيها نقل و اشتراك ما تم اكتسابه من معارف.

- و حسب قرافين¹ (Gravin) فإن أنواع التعلم داخل المؤسسة تقتصر على نوعين اثنين هما التعلم الرسمي و التعلم الغير الرسمي. يندرج التعلم الرسمي في سياق التدريب و التدريس بالصف حيث يكون الإتصال بين المعلم و المتعلم مباشراً و بظهور تكنولوجيات الإعلام و الإتصال بدء هذا النوع من التعلم يأخذ أبعاداً جديدة كالتعلم عن بعد و التعلم الإلكتروني. أما التعلم الغير الرسمي فهو يعتمد على اكتساب الخبرة من خلال مراقبة أعضاء الفريق أثناء أدائهم لمهامهم و لتفعيل التعلم الغير رسمي داخل المؤسسة يشير جرافين إلى التركيز على خمس نقاط أساسية و هي: أولاً حل المشاكل نظامياً من خلال وضع طرق واضحة لكيفية التعامل مع مختلف المشاكل، ثانياً التجريب بحيث لا بد من تجريب عمليات و أساليب جديدة قد تكون مجدية أكثر في أداء الوظائف المختلفة، ثالثاً الإعتماد على الخبرات الداخلية التي لا بد من ترجمتها إلى دروس متعلمة و السهر على توفيرها للجميع من خلال قواعد المعرفة و مخازن المعرفة داخل المؤسسة، رابعاً المصادر الخارجية و ما يمكن أن تأتي به من خبرات جديدة فيتم التعلم من مؤسسات أخرى أو قد يلجأ في بعض الأحيان إلى المستشارين و الخبراء و من بين الأساليب المستخدمة للإستفادة من تجارب الآخرين نجد ما يسمى بالمعيارية (Benchmarking)، و خامساً نقل المعرفة بالشكل المناسب من خلال تطوير قنوات توزيع و مشاركة المعرفة و دعمها بتوفير الوسائل التكنولوجية.

- أما تصنيف بوند² (Bond) فقد لجأ إلى وقت عملية التعلم في تصنيفه لأنواع هذا الأخير و بذلك فقد صنف أنواع التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنواع و هي: التعلم قبل (Learning before)، التعلم خلال (Learning during) و التعلم بعد (Learning after)، يتم النوع الأول قبل البدء بالمشروع أو النشاط الجديد بحيث يتم جمع كل ما توصل إليه الآخرون في هذا المجال و التعلم من النتائج العملية للدروس السابقة، أما النوع الثاني فيتم أثناء و خلال تنفيذ النشاط أو المشروع و يركز أساساً على المراجعة المستمرة لأهداف المشروع و مدى إمكانية تحقيقها، أما النوع الثالث فيتمحور حول التغذية العكسية فبعدما ينتهي المشروع يتم الخروج بمجموعة من الدروس المتعلمة سواء المتعلقة بالنجاح أو الفشل في بعض جوانب المشروع و التعلم منها.

¹ Garvin, D. A., «Building a learning organization», Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1998, pp. 47-80.

² Bond, «Learning from work : an opportunity missed or taken ? », Bond survey, British Overseas NGOs for Development, London, 1997.

و عليه فإن أنواع التعلم التنظيمي تختلف باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف فمن الجانب الرسمي نجد التعلم الرسمي و التعلم الغير رسمي أما من جانب المستوى التنظيمي فنجد تعلم فردي، فرقي و تنظيمي، أما إذا فصلنا في الجانب الذي يمسه التعلم فنجد كلا من تعلم المهمة و التعلم الثقافي و التعلم المنظمي و تعلم القيادة و التعلم الإستراتيجي و غيرها من الأنواع أما معيار وقت التعلم فيعطينا ثلاثة أنواع و هي تعلم قبلي و تعلم أثناء و تعلم بعدي و في الحقيقة فإن كل هذه الأنواع تكمل بعضها البعض و لا يمكن إيجاد نوع دون الآخر فالتعلم الغير الرسمي يكمل التعلم الرسمي و الفردي يكمل الجماعي و القبلي يكمل التعلم أثناء و بعد و المهم من كل هذا هو تحقيق تلك القدرة للمرور من مجرد إجراءات و دروس تعليمية إلى سلوك تنظيمي سوي قادر على التأثير في أداء المؤسسة بطريقة محسوسة.

المطلب الثالث: التفريق بين التدريب، التعليم و التعلم و العلاقة تعلم فردي تعلم تنظيمي

لقد اعتمد تطوير العمال داخل المؤسسة و لوقت طويل على عنصر التدريب (Training) حيث انصبت البرامج التدريبية على تطبيق أدلة العمل و اكتساب المهارات اللازمة لأداء الأعمال المختلفة ليأتي الدور بعد ذلك على التعليم (Education) بحيث اتجهت المؤسسات إلى منح العاملين فيها فرص التعليم في المعاهد و الجامعات و المراكز المتخصصة في ذلك و قد تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف عمال يحملون مسبقاً شهادات من تلك المراكز التعليمية و تجدر الإشارة إلى أن كلا من التعليم و التدريب يأخذان شكلاً رسمياً إلا أنه و موازاة مع الشكلياتين السابقين كان هناك شكل ثالث أكثر أهمية له دور كبير في تطوير العمال ألا و هو التعلم و يمكن إبراز الفروق و الاختلافات بين المفاهيم الثلاثة كما يلي:

- تتميز كل من عمليتي التدريب و التعليم بكونهما تحملاً بعداً آلياً في نقل المهارات ما يضيف حالة السكون على هاتين العمليتين بحيث يتلقى العامل طرقاً و أساليباً محددة في كيفية أداء عمله و كيفية تعامله مع الآلة من خلال دلائل عمل، مقررات دراسية و أساليب عمل يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو المتعلم. و في المقابل تنتقل المعرفة و الخبرة و المهارة عن طريق التبادل و التشارك و التفاعل بين المعلم و المتعلم تعتمد على التفاعل الإنساني الذي قد يتجاوز الجانب الرسمي ليصل إلى الجوانب الغير رسمية الأمر الذي يعطي لعملية التعلم سمة الحيوية.¹
- تهدف عمليتا التدريب و التعليم إلى اكتساب مهارات معينة يمكن الحصول عليها من خارج مواقع العمل و من أفراد قد لا ينتمون إلى المؤسسة في حين أن التعلم يهدف إلى اكتساب مهارات أو معارف خاصة في سياق معين و بعلاقات خاصة مع أفراد معينين و عليه فإن هذا النوع من

¹ نجم عبود نجم، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 239.

- المهارات الذي يكتسب نتاج عملية التعلم لا يمكن الحصول عليه إلا داخل العمل في سياق محدد بالتفاعل مع أفراد يتقاسمون نفس القيم و يلمون بأسرار العمل السائدة.
- يحمل كل من التدريب و التعليم تغييراً سطحياً في سلوك العمال ذلك كونهما ينصبان على المعارف و المهارات العامة على عكس عملية التعلم التي تتم في سياق العمل و المرتبط بتاريخ المؤسسة و القيم و الثقافة السائدة فيها و كذا العلاقات التي تجمع مختلف العاملين فيها و كذلك طريقة التفكير داخل هذه الأخيرة و المرتبطة أساساً بما يسمى العوامل الناعمة و العوامل الصلبة بحيث تضم العوامل الناعمة الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب و غيرها في حين تضم العوامل الصلبة كلا من نظم التحفيز، آليات التشارك و التقاسم، طرق العمل و غيرها. كل هذه العوامل تجعل من عملية التعلم تحمل بعداً أعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام.¹
- و انطلاقاً مما سبق يتضح جلياً أن الأفراد هم محور اهتمام عملية التعلم ذلك كون هذه العملية تبدأ بهم و تنتهي عندهم فما يعرفه الفرد ينعكس على الجماعة و منها على المؤسسة ككل و بالرغم من أن التعلم التنظيمي هو الحصيصة النهائية المطلوبة إلا أنه من الأهمية بمكان أن يندرج الأفراد داخل المؤسسة كأدوات تغيير و وكلاء التحول و التعلم التنظيمي.² و من هنا تظهر العلاقة الوطيدة بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي بحيث يعرف نوناكا (Nonaka) التعلم الفردي بكونه:
- " تطوير القدرات للوصول إلى التفكير بجدية و بإبداع حول البرامج و السياسات".³
- أما دافت (Daft) فيرى أن التعلم هو: "عملية تنقيح الأفكار و تحويلها إلى المعرفة المفيدة و التي لها القدرة على التوجيه و اتخاذ القرار، و التغيير في السلوك و ما ينتج عنه من تغيير في الأداء و النتيجة و الخبرة".⁴
- و في ذات السياق يعرفه عواد و غزيري (Awad & Ghziri) بأنه: "عملية تنقيح الأفكار و تحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة في توجيه و إثراء القرارات".⁵
- أما كل من بوشنان و هيوسيزنسكي (Buchnan & Huczynski) فيقران بأن التعلم الفردي هو: " عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة تلك المعرفة التي من شأنها القيادة إلى التغيير المستمر في السلوك".¹

¹ R.C.Huseman and J.P.Goodman, « *Leading with Knowledge* », Saga Publishing, New Delhi, 1999, p 69.

² Friedman V, « *the individual as agent of Organizational Learning* », California Management Review, N° 2, 2002.

³ Nonaka and N. Konno, « *The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation* », California Management Review vol 40, n (3) , 1998, pp 40-54.

⁴ Daft R. & Noe R, « *Organizational Behavior* », Sandi ego , Dryden press, Harcourt College Publishers, 2001, P 26.

⁵ M.A.Awad and H.M.Ghziri, « *Knowledge Management* », Butterworth Heinemann, 2004, p 306.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح أن التعلم الفردي هو النواة الأساسية للتعلم التنظيمي و لكن السؤال الذي يطرح نفسه عند هذه النقطة يتمثل فيما يلي: من هم الأفراد الذين تعتمد عليهم المؤسسة في عملية التعلم و الذين ينتقل تعلمهم الفردي إلى الجماعة و من الجماعة إلى المؤسسة ككل؟ و بصيغة أخرى من هم وكلاء التعلم التنظيمي؟ حسب نوناكا و تاكوشي² (Nonaka & Takuchi) فإن وكلاء التعلم هم أولئك العمال الذين يقودون المؤسسة و يشغلون المواقع القيادية و الذين يجمعون المعرفة، يتعاملون معها، يولدونها و يجددونها و يظهرونها في الوقت اللازم. و تجدر الإشارة إلى أن هؤلاء العمال يتميزون بمجموعة من الخصائص يحصرها فريدمان (Freidman) فيما يلي³:

- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون (Proactive but reflective): أي أن وكلاء التعلم هم دائماً السباقون و المبادرون إلى التغيير و ذلك بعد تأمل الأوضاع الحالية و التفكير الكافي بما سيصدر به؛
- إنهم طموحون لكنهم واقعيون (Aspiration but realistic): يتميز هؤلاء الوكلاء بطموحهم العالي إلا أن طموحاتهم تكون واقعية و قابلة للتحقيق في ظل ما تمتلكه المؤسسة من وسائل و إمكانيات؛
- إنهم ناقدون لكنهم موالون (Critical but committed): يمتاز هؤلاء الوكلاء بالنقد البناء الدافع إلى التغيير نحو الأحسن بحيث لا تهدف انتقاداتهم للإساءة للمؤسسة التي ينتمون إليها بل بالعكس فإن ولاءهم و انتماءهم لهذه الأخيرة هو الذي يجعلهم غيورين عليها.
- إنهم مستقلون لكنهم متعاونون للغاية (Independent but very cooperative): حيث بالرغم من استقلال أعمالهم و تجارهم و أبحاثهم عن الآخرين إلا أنهم يسعون دائماً إلى التعاون و إبداء الآراء و إجراء النقاشات مع باقي العمال بهدف إكسابهم أفكار و تقنيات جديدة تدفع بمؤسستهم إلى الأمام.

و في ذات الشأن يشير الكيسي⁴ إلى أن وكلاء التعلم لهم قدرات عالية للتفكير كما يمتازون بدرجة عالية من الوعي بالالتزام في تغيير الأمور حسب وجهات نظرهم و اتجاهاتهم التي يرون فيها السداد، كما لا بد أن تكون لديهم الخبرات الكافية التي تخولهم لإحداث ذلك التغيير اعتماداً على تلك الخبرات التي يكتسبونها من داخل و خارج المؤسسة. و يضاف إلى ما سبق مهاراتهم العالية في التواصل مع الزملاء و الزبائن بما يفيد عملية التحوار و تبادل الآراء و الأهم من كل هذا هو أن تكون لديهم رغبة ملحّة في العطاء للمؤسسة و حرص كبير على مصالحها.

¹ Buchanan & Huczynski, op.cit , p 110.

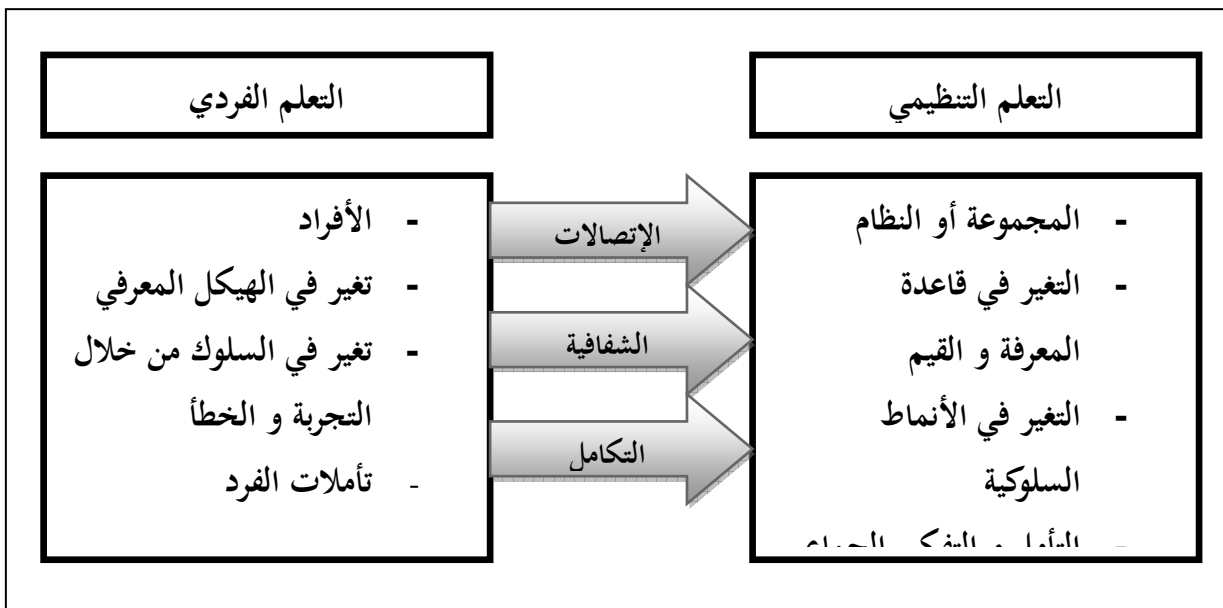
² Nonaka I, and Takuchi H, « *The Knowledge creating company, how Japanese companies create the dynamics of innovation* », New York University Press, Oxford, 1995, p 3.

³ Friedman V, op.cit , p 78.

⁴ عامر الكيسي، "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 106.

و في سياق ذي صلة تتبادر إلى الأذهان إشكالية نقل المعرفة التي يمتلكها العمال إلى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة بحيث يرى كل من برويست و بوشل¹ (Probst & Buchel) أنه توجد مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توافرها للانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي:

- الإتصالات: إن الوصول إلى رؤية جماعية موحدة يقتضي الفهم المتبادل بين العمال و الذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال وسائل اللغة و الاتصالات بحيث تعتبر الاتصالات عنصراً أساسياً للنقاش و الاتفاق حول مختلف القضايا المطروحة داخل المؤسسة؛
 - الشفافية: تبقى الإتصالات عاجزة عن تكوين إطار فكري مشترك ما لم تكن مدخلات و مخرجات الاتصال متاحة للجميع داخل المؤسسة و بكل شفافية بحيث تضمن الشفافية وصول المعرفة إلى جميع من يرغب فيها دون أن تبقى حكراً على البعض دون البعض الآخر؛
 - التكامل: و لتحقيق الصلة المنشودة بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي لا بد من وجود التكامل بين شكلي التعلم الفردي و الجماعي إذ يحتاج العمال إلى هيكل متكامل يساعد على تحقيق هذه الصلة و يحث على انتقال المهارات و المعارف الفردية إلى الجماعة و منها إلى الذاكرة التنظيمية.
- و يمثل الشكل الموالي عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي و متطلباتها:



الشكل (1.5): عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي

Probst G, and Buchel B, op.cit, p 21

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التعلم الفردي متعلق أساساً بالأفراد و التغير في هيكل معرفتهم و سلوكهم و قد يكون هذا التغير ناتج عن التجربة و الخطأ كما قد يكون نتاجاً للتأمل المستمر لممارسة

¹ Probst G, and Buchel B, « *Organizational Learning, the competitive advantage of the future* », Prentice Hall, New York, 1997, pp65-67.

الأعمال بشكلها الحالي و الرغبة في تطوير تلك الممارسة و عن طريق الوسائل الثلاثة المتمثلة في كل من : الاتصالات، الشفافية و التكامل ينتقل التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي ليحدث تغييراً في قاعدة المعرفة و القيم و تغييراً في الأنماط السلوكية متسبباً في تأمل و تفكير جماعي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة و نتائجها.

المطلب الرابع: مراحل عملية التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي باعتباره عملية منظمة و مستمرة تتم داخل المؤسسة لا بد من ضبطه بمجموعة من المراحل و الخطوات التي لا بد من الإتفاق عليها و قد تتباين هذه المراحل و الخطوات من مؤسسة لأخرى ذلك حسب متطلبات العملية و أهدافها و كذا ما تتوافر عليه كل مؤسسة من إمكانيات إلى جانب طبيعة النشاط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة و في هذا السياق حاول مجموعة من الباحثين تحديد هذه المراحل كل حسب وجهة نظره و سنعمد فيما يلي إلى عرض أهم هذه المراحل.

- حسب موريكروفت و ستارمان¹ (Morecroft & Sterman) تمر عملية التعلم التنظيمي بثلاثة

مراحل أساسية هي: إدراك الفجوة، انطلاق عملية التحقيق و التحقق، و أخيراً اكتشاف أو تطوير فكرة. تتمثل المرحلة الأولى في إدراك الفجوة أو الفارق بين ما هو قائم حالياً و ما هو محدد في المعايير و القواعد التي يتم بواسطتها تقييم الأداء و عادة ما يكون من الصعوبة بمكان تحديد هذه الفجوة ذلك كون العمال لا يدلون بنقاط ضعفهم أمام مسؤوليهم ما يجعل تحديد الفجوة صعباً نوعاً ما. أما المرحلة الثانية فتتمثل في انطلاق عملية التحقيق و التحقق تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الظواهر و الانحرافات و الفجوات التي كشفت عنها المرحلة الأولى و يتم هذا التحليل اعتماداً على جمع البيانات و استخلاص المعلومات و استطلاع الآراء ليتبع هذا التحليل بالبحث عن حلول ضمن ما هو متاح من دراسات سابقة و أطر نظرية و مفاهيم علمية قد تشكل حلولاً للظاهرة أو المشكلة المطروحة التي تخضع للتحقيق. و كمرحلة ثالثة يتم اكتشاف أو تطوير فكرة أو مقترح أو نموذج يتم تصميمه من قبل المعنيين الذين شاركوا في المرحلتين السابقتين و لا بد أن يخضع هذا النموذج للإختبار و التطبيق عملياً للتأكد من مدى قدرته على إحداث التغيير المنشود.

- و في هذا السياق يرى هيوبر² (Huber) أن عملية التعلم التنظيمي تمر بأربعة مراحل أساسية هي على التوالي: اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، و أخيراً الذاكرة التنظيمية. إن

¹ Morecroft J and Sterman J, « *Modeling for Learning Organization* », Portland or Productivity Press, 1994, pp 13-22.

² Huber G, « *Organizational Learning : the contributing process and literature* », Organizational Science, vol 2, N° (1), 1991, pp 90-92.

المرحلة الأولى و المتمثلة في اكتساب المعرفة تتم أساساً عند قيام المؤسسة بمسح بيئتها اعتماداً على نظم المعلومات التي تمكنها من تخزين و معالجة و استرجاع المعلومات إلى جانب إنجاز البحوث و عمليات التطوير و بطبيعة الحال فإن عملية التعلم لا يمكنها أن تحصل إلا من خلال اكتساب المعرفة. و كمرحلة ثانية يأتي توزيع ما تم جمعه من معلومات و نشره بين وحدات المؤسسة و العاملين فيها و ذلك بالأساليب الرسمية و الغير رسمية و من أكثر الأساليب استخداماً نجد حلقات التعلم، البرامج التعليمية الجماعية، و قنوات الإتصال الرسمية و كلما زادت نجاعة عملية المشاركة بالمعلومات زادت قدرة المؤسسة على التعلم. و في المرحلة اللاحقة يتم تفسير المعلومات من خلال ترجمتها بأساليب محددة و مشتركة يدركها العاملون ليتم بذلك تشكيل ما يسمى بالمعرفة الإجرائية (Procedural Knowledge) و تجدر الإشارة هنا إلى أنه بقدر استطاعة العمال تقدم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة بقدر ما تكون عملية التعلم مجدية أكثر. و في آخر مرحلة يتم التوصل إلى ما يسمى بالذاكرة التنظيمية و هي تلك القاعدة المعرفية المشتركة بين عمال المؤسسة و التي يتم خزنها بغرض الاستخدام المستقبلي و تلعب الذاكرة التنظيمية أو كما تسمى أيضاً معرفة المؤسسة دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات إلى الإهتمام أكثر بتشكيل هذه الذاكرة و ربطها و إشراكها بذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم و معارفهم.

- أما بوكلر¹ (Buckler) فقد قدم نموذجاً علمياً يقسم عملية التعلم التنظيمي إلى ستة مراحل متسلسلة و هي: مرحلة الإنكار و التجاهل، مرحلة الإدراك، مرحلة الفهم، مرحلة الإلتزام، مرحلة التأسيس و سن القوانين و أخيراً مرحلة الدمج في عمليات المنظمة. ففي أول مرحلة و هي مرحلة الإنكار و التجاهل يتنكر العامل للمشكلة المطروحة و لا يعطي الأهمية اللازمة للموضوع ما يستلزم جمع معلومات إضافية عن هذه الأخيرة بهدف التعرف عليها بدقة. أما في مرحلة الإدراك فإن العامل يحدد المشكلة المطروحة إلا أنه يمكن أن يعارض التغيير و حجته في ذلك هي عدم الحاجة إليه. أما في مرحلة الفهم فيقدر العامل المشكلة بدقة و بصورة جيدة. لتأتي بعد ذلك مرحلة الإلتزام حيث أنه بعد أن يفهم العامل المشكلة و يحددها بدقة إلا أنه لا يكون واثقاً في بعض الحالات من نجاح الحل الذي قدمه بشأنها و على هذا الأساس يرغب هذا الأخير في إجراء اختبار أولي لهذا الحل. بعد ذلك تأتي مرحلة التأسيس و سن القوانين اعتماداً على نتيجة الاختبار الأولي الذي قام به العامل. و كمرحلة أخيرة يتم دمج هذه العملية ضمن عمليات المنظمة فبعدما نجح العامل في

¹ Buckler Bill, « *Practical steps toward a learning organization : applying academic knowledge to improvement and innovation in business process* », the Learning Organization, N°1, pp 15-22.

إيجاد حل للمشكل المطروح الذي كلف بمعالجته يقوم هذا الأخير بنقل الخبرة التي تعلمها مع كيفية توصله إليها إلى الذاكرة التنظيمية و ذلك لإتاحتها للجميع.

انطلاقاً من العرض السابق لمختلف مراحل التعلم التنظيمي التي اقترحها الباحثون يمكن إجمالاً مختلف هذه المراحل في خمسة مراحل كالتالي:

✓ تحديد المشكل أو الفجوة في الأداء بين ما هو مطلوب و ما هو موجود و تضم هذه المرحلة مراحل فرعية هي: إدراك، فهم و إلتزام العمال بالمشكلة المطروح و ذلك من خلال تحليله و تحديد مسبباته و البحث الجدي عن الحلول الممكنة؛

✓ البحث و اكتساب المعرفة اللازمة لمعالجة الفجوة المكتشفة في الأداء بحيث تتم مراجعة مختلف الخبرات و المعارف السابقة بهدف إيجاد الحلول الممكنة التي تم اتباعها لحل مشاكل مماثلة و في حالة غياب حلول ممكنة يتم البحث عن حلول جديدة من مصادر خارجية مختلفة و قد يتم اللجوء إلى الخبراء في هذا المجال؛

✓ توزيع و نقل المعرفة التي تم اكتسابها في المرحلة السابقة حيث أن احتكار المعرفة من قبل مكتشفها قد يبقى على تلك المشكلة على المستويات الأخرى للمؤسسة ؛

✓ استخدام و تطبيق المعرفة التي تم نقلها و تضم هذه المرحلة مراحل فرعية تتمثل في تحديد الأساليب و وضع المعايير و سن القوانين اللازمة لوضع المعرفة المكتسبة حيز التنفيذ؛

✓ تشكيل الذاكرة التنظيمية و توفير الإمكانيات التكنولوجية لتسهيل الوصول إلى ما تحتويه هذه الذاكرة التي لا بد أن تحتوي على الخبرات الجماعية و الفردية لجميع العمال و التي تم اكتسابها على مر سنوات طويلة من الخبرة و الممارسة في المجال.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المراحل يمكن أن تكيف حسب طبيعة نشاط المؤسسة و النتائج المراد تحقيقها انطلاقاً من عملية التعلم بحيث يمكن التفصيل في كل مرحلة و تقسيمها إلى مراحل فرعية تحدد بدقة الخطوات المتبعة لإنجاح العملية. و تعتبر عملية التعلم مستمرة حتى في حال عدم تسجيل فجوات في الأداء بحيث قد تسعى عملية التعلم إلى تحقيق التطور و التغيير المستمر و الإيجابي للعمليات داخل المؤسسة ما يجعلها تتأهب للتغيير حتى قبل حدوثه.

المطلب الخامس: التعلم التنظيمي و الميزة التنافسية

كما هو معروف فإن الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المؤسسة على منافسيها في بعد أو أكثر من الأبعاد الإستراتيجية المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت و الابتكار. و لعل ارتباط الميزة التنافسية

بعملية التعلم ليس بالأمر الجديد و يظهر ذلك في جانبين أساسيين هما: معدل التعلم و الابتكار.¹ يشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة.² و هو ما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ما قد يحقق ميزة تنافسية للمؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على قيادة التكلفة. أما الابتكار فيقوم أساساً على إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات الجديدة كما يتطلب التعلم باستمرار و ذلك بهدف استيعاب و تطبيق المستجدات في العمل أي أن كل ابتكار لابد أن ترافقه موجة تعلم داخل المؤسسة.

و في سياق آخر فإن الإشكالية التي تواجهها المؤسسات في وقتنا الحالي لا تتمثل فقط في تحقيق الميزة التنافسية بل في استدامتها و لا يمكن تحقيق هذه الاستدامة إلا من خلال التعلم و من هنا يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية من ثلاثة جوانب أساسية:

- دورة الابتكار-تعلم: لا يمكن أن يأتي الابتكار بأكله من حيث الفعالية و الكفاءة إلا من خلال التعلم السريع و من هذه الزاوية ينظر للابتكار على أنه معرفة كثيفة و جديدة يستدعي تطبيقها تعلم عالي الأداء.

- تكوين رأس المال الفكري: ذلك كون التعلم من شأنه أن يولد معارف و خبرات جديدة تثري رأس المال الفكري للمؤسسة.

- التعلم الأسرع: حيث أن التعلم يزيد من القدرة في تحسين القيمة و وصولها للزبون في الوقت الملائم و أسرع بكثير من المنافسين و من المعروف أن المبتكر هو السباق إلى الربح إلا أن هذا الربح لا يدوم طويلاً و ينتهي بالتحاق أول منافس بالمبتكر³ و هو ما يبين أن السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي بل تعدته إلى المستوى الإستراتيجي.

و حتى يستطيع التعلم التنظيمي أداء دوره على ما يرام لابد من الحد من معوقاته التي توجد على ثلاثة مستويات كما يلي:⁴

- على مستوى المؤسسة: هناك العديد من المعوقات التي تحول دون اعتماد التعلم التنظيمي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية و من أهمها: الهياكل التنظيمية القديمة و التقليدية التي تعتمد على الهرمية و التسلسل الوظيفي الذي يتسبب في ضياع الوقت و الحد من الانسيابية في تدفق المعلومات و بالتالي عدم إتاحتها للجميع. القيادة التقليدية التي تتمسك بالإجراءات الروتينية و ترفض التغيير و لا تحث على الانفتاح و الشفافية كما تتعد عن تشكيل فرق العمل و التشارك و التقاسم

¹ نجم عبود نجم، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² C.W.Hill, « *international business* », Mc Graw Hill /Irwin, Boston, 2003, p 411.

³ B.R.Scott, « *Competitiveness : self-help for worsening problem* », HBR , vol 64, N°4, July-August, 1987.

⁴ إبراهيم الخولف المللكاوي، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 156-159.

للمعرفة ما يجعل هذه الأخيرة حكرًا على البعض دون البعض الآخر. الثقافة التنظيمية السائدة التي قد تحتوي على مفردات و قيم و عادات سلبية تمنع أو تعيق عملية التعلم التنظيمي. ضعف الإمكانيات المادية التي تحد من توافر التقنيات و الأدوات اللازمة لعملية التعلم. عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء منظمة التعلم.

- على مستوى الأفراد: توجد مجموعة من المعوقات على مستوى الأفراد و من بينها: عدم توافر الأفراد المؤهلين و القادرين على القيام بالأعمال المتعلقة بالتعلم التنظيمي، عدم رغبة الأفراد في التعلم و ضعف إقبالهم عليه ذلك كونهم غير مبادرين و لبت لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم.
- على مستوى المجتمع: حيث أن المؤسسة و باعتبارها جزء من المجتمع الذي تنشأ فيه و تمارس فيه أعمالها فإنها تتأثر بتقاليد و معتقداته و حضارته بحيث تلعب الثقافة المجتمعية السائدة دورًا كبيرًا في دفع أو كبح عملية التعلم.

كل هذه العوامل من شأنها إعاقة مسار عملية التعلم التنظيمي و من أجل مواجهتها و الحد من آثارها يقترح سينج مجموعة من الحلول نجملها فيما يلي:¹

- إجراء مسح حول التوقعات و الاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية و الخارجية و التي يتم في ضوءها تشخيص مختلف المستجدات التي يستلزمها المستقبل القريب و البعيد؛
 - تشجيع العمال و تحفيزهم على التساؤل و التشكيك في الفرضيات و الأساليب و أنماط العمل السائدة داخل المؤسسة و ذلك بهدف التحقق من مدى فعاليتها و نجاعتها؛
 - الابتعاد عن عمليات التعلم التقليدية البسيطة الأحادية النظرة و استبدالها بالتعلم الثنائي النظرة و المعتمد على التجديد و التحرر من الممارسات الروتينية.
 - التطلع إلى الاتجاهات و الخطط الإستراتيجية التي تخرج المؤسسة من حلقة السلوكيات الدفاعية و الترقية و الانفتاح على الفكر الوقائي و الإستباقي الذي من شأنه صياغة المستقبل و تحديد معالمه بدلا من انتظار الحوادث و مواجهتها و الحد من آثارها.
- و إضافة إلى ما سبق يمكن اقتراح بعض الإجراءات التي من شأنها فتح الطريق أما عملية التعلم و من بينها:
- توفير الدعم المالي لعملية التعلم من خلال تخصيص جزء مناسب من الميزانية العامة للبحث العلمي و التجارب العلمية؛
 - الاعتماد على التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال ما يسهم في ربح الوقت و تسهيل انتقال المعرفة و استخدام ما تم جمعه و تخزينه منها.

¹ Senge P, Etal(eds), « *The dance of change : the challenges to sustaining momentum in learning organization*», N.Y Double Day, p 155.

المبحث الثاني: المؤسسة المتعلمة: مفهوماً، مكوناتها، خصائصها و اعتمادها إدارة

المعرفة كإطار تنظيمي قادر على خلق القيمة

يعتبر مدخل المؤسسة المتعلمة مرحلة أساسية و منعطفاً جوهرياً في إطار تطور نظريات المنظمة فرضته التغيرات الضخمة في مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية و الإجتماعية و انعكاس هذه التغيرات على البيئة التنافسية للمؤسسات ما زاد الحاجة إلى ظهور نوع جديد من المؤسسات تشجع التعلم و تسعى إليه.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة

إن مفهوم المؤسسة المتعلمة أو كما تسمى أيضاً المؤسسة ذات التعلم المستمر أو كذلك المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر ظهر متأخراً بعض الشيء إذا ما قارناه بظهور مفهوم التعلم التنظيمي الذي شاع استخدامه في نهاية السبعينيات من القرن الماضي مع صدور كتاب شون و أرحريس (Argiris and Schon) في حين انتظر مفهوم المؤسسة المتعلمة بداية التسعينات لينتشر بقوة مع صدور كتاب بيتر سانج (Peter Senge) و بالرغم من حداثة هذا المفهوم تعددت التعاريف و تنوعت بخصوصه و فيما يلي عرض لأبرز تلك التعاريف:

- حسب سانج (Senge) فإن المؤسسة المتعلمة هي: "تلك التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كما تسعى هذه المؤسسة إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير و تحدد لها مجموعة من الأهداف الجماعية بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"¹. و الملاحظ من هذا التعريف هو التركيز على التعلم المستمر بشكليه الفردي و الجماعي و ربط هذا التعلم و توجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة.
- أما ليسم (Lessem) فيعرف مؤسسة التعلم على أنها: " تلك المؤسسة التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية و الإبداعية بين الأفراد من جهة، و المؤسسة من جهة أخرى و بطرق اجتماعية و تكنولوجية"². و يركز هذا التعريف على بعدين أساسيين و هما تطوير القدرات الجماعية و الإبداعية بين الأفراد و كذلك تطوير قدرات المؤسسة ككل و ذلك اعتماداً على العلاقات الاجتماعية و الوسائل التكنولوجية.
- و يعرف ميلز و فريسن (Mills and Friesen) المؤسسة المتعلمة على أنها المؤسسة التي تدعم الإبداع التنظيمي من خلال التأكيد على الجودة و تقوية العلاقة بين المؤسسة و الزبائن و الموردين و تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة بكل فعالية. في هذا التعريف تم تسليط الضوء على الإبداع

¹ Senge P, «The leader's new work: building Learning Organization», Sloan Management Review, fall, 1990, pp 8-20

² Lessem Ronnie, «Total quality learning: building a learning organization», Maya Blackwell, New Delhi, 1991

- التنظيمي و على تقوية العلاقات بين المؤسسة و بين الأطراف التي تتعامل معها و التي تشكل أهم مصادر المعرفة.¹
- و في نفس السياق يرى قرافن (Garvin) أن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة الماهرة في تكوين المعرفة و اكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية و هي أيضا الماهرة في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة². أضاف هذا التعريف للمؤسسة المتعلمة ميزة أخرى و هي كونها ماهرة في مختلف عمليات المعرفة من تكوينها، اكتسابها و نقلها.
- و بدوره بيدلر (Pedler) يعرف المؤسسة المتعلمة على أنها المؤسسة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم و تكييف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات.³ بحيث لا بد على هذا النوع من المؤسسات أن تضع أسس محددة من شأنها تسهيل و إنجاح عملية التعلم التنظيمي.
- و يشير واتكينز و جولبويسكي (Watkins & Golembiewski) إلى أن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة على الحصول على المعرفة و ذلك ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة.⁴ و يضيف الباحثان أن هذا النوع من المؤسسات تستعين ببطاقتها التنظيمية عند الإستجابة إلى التغيرات المختلفة كما تعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي من خلال إجراء تعديلات على هيكلها و ثقافتها التنظيمية و تصميم مختلف الوظائف بداخلها كما تشتمل على أرضية واسعة لمشاركة موظفيها و حتى زبائنها في صنع القرارات و تبادل المعلومات بكل سهولة و حرية.
- أما بيتر (Peter) فيرى أن مؤسسة التعلم هي مؤسسة تمتلك فلسفة راسخة تؤكد على ضرورة الاستباق و التأثر و الاستجابة للتغيرات و حالات عدم التأكد البيئي⁵ و بطبيعة الحال لا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال عملية التعلم و الملاحظ أن هذا التعريف عاجل جانبيين مهمين و هما فلسفة المؤسسة و قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة و هما جانبيين هامين للغاية لتحقيق مفهوم المؤسسة الساعية للتعلم.
- و يعرف بيرليسون (Birlson) مؤسسة التعلم كونها: "المؤسسة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي و الجماعي و تزيلها كما تقوم ببناء أسس هيكلية و ثقافية لتدعيم و تشجيع عملية

¹ Mills D and Friesen B, « *The Learning Organization* », European Journal of Management, 10 (2), 1992, pp 147-155.

² Garvin David, « *Building a Learning Organisation* », Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993, p 80

³ Pedler Mike, « *a guide to the Learning Organisation* », Industrial and commercial training, 27 (4), 1995, p 23

⁴ Watkins K.E, & Golembiewski R.T, « *Rethinking Organization Development for the Learning Organization* », The International Journal of Organizational Analysis, vol(3), No (1), 1995, p 88.

⁵ Peter Coffee, « *what is knowledge management* », e-week, vol 17, issue 43, 2000.

- التعلم المستمر سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة و حاجات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة¹. ركز هذا التعريف على ذلك الجانب المتعلق بإزالة العوائق التي تقف في وجه التعلم التنظيمي و القضاء عليها من خلال وضع أسس هيكلية و ثقافية من شأنها تحقيق ذلك.
- أما روبينز و كولتر (Robbins & Coulter) فيعرفان مؤسسة التعلم بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف و التغيير المستمرين ذلك كون جميع أعضائها يلعبون دوراً فعالاً في تحديد المشاكل المتعلقة بالعمل و اقتراح الحلول اللازمة للتخلص منها.² اهتم هذا التعريف بجانب مهم و هو التكيف و التعلم المستمر إلا أنه ركز على حل المشاكل بالإعتماد على الأسس السائدة داخل المؤسسة و هو ما يمثل الحلقة الأولى فقط للتعلم في حين تذهب الحلقة الثانية إلى أبعد من ذلك إلى تغيير الأسس و القواعد نفسها.
- و يرى موالينين (Moilanen) أن مؤسسة التعلم هي مؤسسة تدار بشكل واعي و منظم و ذلك من خلال التركيز على عملية التعلم ذلك على اعتبار أن عملية التعلم هي أحد العناصر الجوهرية في قيمتها، رؤاها، أهدافها و عملياتها اليومية³ و حتى تحقق ذلك لا بد على المؤسسة أن تزيل العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم و العمل على بناء هيكل من شأنه تسهيل العملية. و الملاحظ أن هذا التعريف سلط الضوء على جانب مهم ألا و هو الأسلوب الذي تدار به المؤسسة حتى تكون مؤسسة متعلمة و كذا الآليات الواجب توافرها لإنجاح العملية.
- و يعرف كل من باتمان و سنال (Bateman & Snell) المؤسسة المتعلمة بأنها تلك المؤسسة الماهرة في إنشاء، اكتساب و نقل المعرفة و في تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة.⁴ و الملاحظ من خلال هذا التعريف أنه يتجاوز مستوى نقل المعرفة و التعامل معها بل يتعداه إلى السلوك ما يجعل عملية التعلم بمثابة عملية إعادة بناء.
- و من خلال ما سبق يمكن بلورة تعريف شامل للمؤسسة المتعلمة يلم بأبرز جوانب و خصائص هذه الأخيرة نوردته فيما يلي: المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تعتمد على التعلم بنوعيه الفردي و الجماعي و تزيل جميع العوائق التي من شأنها تعطيل العملية من خلال نشر فلسفة التعلم داخل المؤسسة ما يجعلها ماهرة في مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من توليد، تخزين، نقل ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية و قد يكون لها دور حتى في تغيير بيئتها ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على

¹ Birleson Peter, « *learning organizations : a suitable model for improving mental health services?* », Australian and new Zealand journal of psychiatry, vol 32, n 2, 1996, pp 214-222.

² S.P.Robbins and M.Coulter, « *management* », Prentice Hall, New Jersey, 2001, p 272.

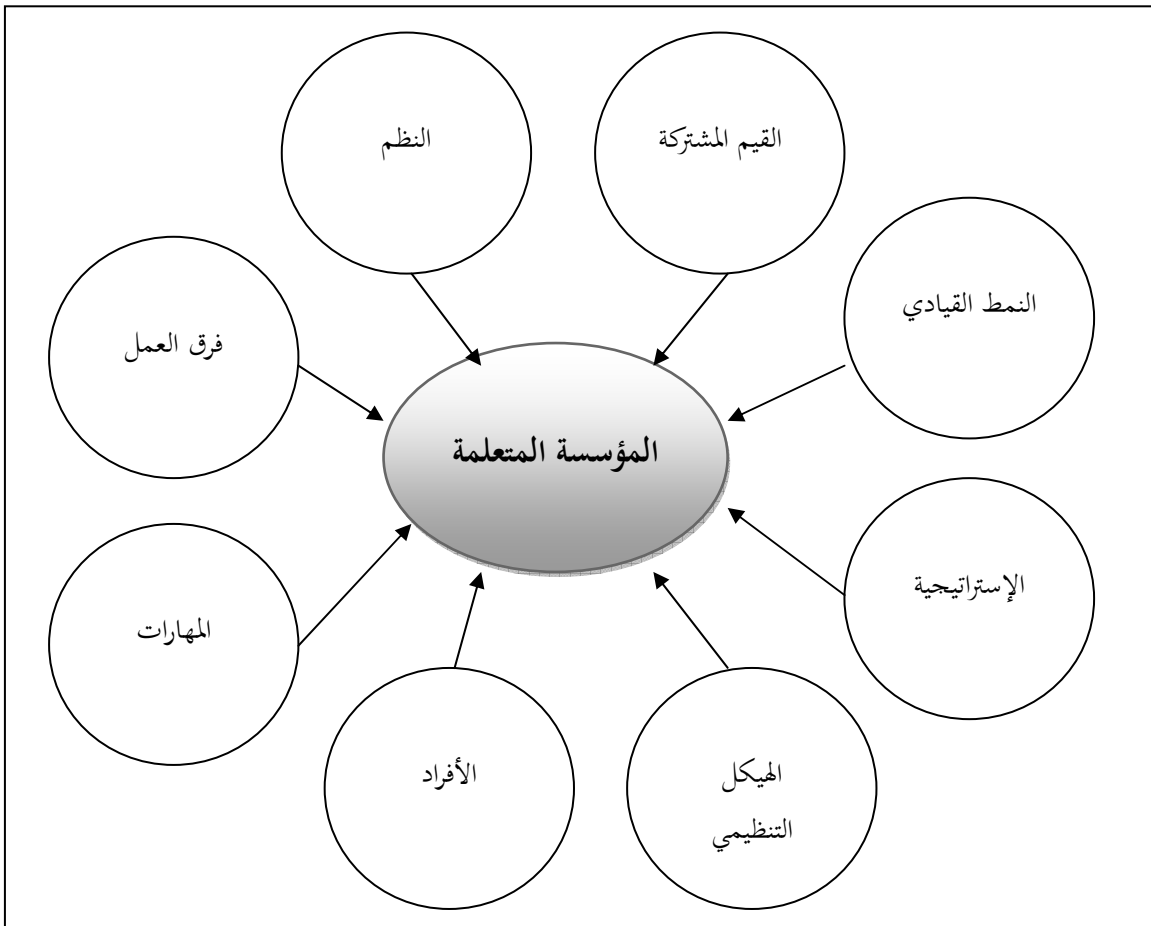
³ Moilanen Raili, « *Diagnostic tools for Learning Organisation* », The Learning Organisation, 8 (1), 2001, p 7

⁴ T.S.Bateman and S.A.Snell, « *Management* », McGraw-Hill /Irwin, Boston, 2002, p 301.

خلق القيمة و تحسين تنافسيتها. و بالتالي فإن المؤسسة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تركز هذه الفلسفة على لزوم خلق و اكتساب المعرفة و نقلها بسلاسة بين مختلف المستويات التنظيمية و من أبرز الأهداف التنظيمية التي تسعى لها هذه المؤسسات هي مشاركة جميع الأفراد في المخزون المعرفي و العمل على إثرائه ما ينعكس بالإيجاب على الأداء، النمو، التميز و خلق القيمة بمختلف أنواعها.

المطلب الثاني: مكونات المؤسسة المتعلمة

إن بلوغ درجة المؤسسة المتعلمة يتطلب تضافر جهود القيادة و العمال في نفس الوقت إلى جانب توافر مجموعة من العناصر و المرتكزات الأساسية يتعلق بعضها بالمؤسسة نفسها في حين يتعلق البعض الآخر بفريق العمل و في هذا السياق قدم هيت¹ (Hitt) إطاراً عاماً يجمع أهم مكونات المؤسسة المتعلمة و أجمالها في ثمانية عناصر أساسية و هي: القيم المشتركة، النمط القيادي، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأفراد، المهارات، فرق العمل، النظم كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (2.5): مكونات المؤسسة المتعلمة

من إعداد الباحث

¹ Hitt, W.D, «The Learning Organization: some reflections on organizational renewal», Leadership & Organizational Development Journal, 16.8, 1995, pp18-21.

- **القيم المشتركة (Shared Values):** تشكل القيم المشتركة أساس الثقافة السائدة داخل المؤسسة و هي تتمثل في المعتقدات و السلوكيات الواجب إتباعها في المواقف المختلفة كما تبين هذه القيم الأهداف الأكثر أهمية في سلم الأولويات¹ و بأكثر دقة يمكن القول أن القيم المشتركة هي المفاهيم و المعتقدات المرتبطة بالسلوكيات المحببة بحيث يتم على أساسها اختيار و تحديد السلوك المناسب و تقييمه. و لعل من أهم مكونات المؤسسة المتعلمة هي القيم المشتركة السائدة فيها بحيث تمتلك هذه الأخيرة ثقافة تنسجم و قيم الأفراد فيها بحيث يصبح كل واحد منهم عضواً فاعلاً و مشاركاً يجب أن يتعلم و يستخدم ما يتعلمه في عمله و يتم نقل هذه القيم إلى الموظفين الجدد عبر مجموعة من الطرق من أبرزها: الطقوس و الإحتفالات، الشعارات و القصص، التكتيكات المتعلقة بالهيئة الإجتماعية، و المكافآت التنظيمية.

- **النمط القيادي (Leadership style):** يمس النمط القيادي و بطريقة مباشرة الأداء داخل المؤسسة بحيث يشكل سلاحاً ذو حدين يمكنه أن يكون محفزاً كما يمكنه أن يكون معرقلاً فبعدما كان المفهوم التقليدي للقيادة ينصب على الرقابة و السيطرة أصبح في ظل المؤسسة المتعلمة يطلع بأدوار أكثر أهمية و أكثر جدية بحيث تتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم بكونه:²

- ✓ المصمم: بحيث يوكل إليه مهمة تحديد الغرض و الإتجاه العام للمؤسسة و رسم الإستراتيجية و السياسات و الهياكل الملائمة مع توجهات المؤسسة و بيئتها الخارجية.
- ✓ المعلم: و المقصود بالمعلم هو كون القائد هو الشخص الأكثر إلماماً و فهماً لرؤية المؤسسة و أهدافها و من واجبه تعليم هذه الرؤية و إيصالها للأفراد في مختلف المستويات.
- ✓ الراعي: حيث أنه لا بد على القائد أن يقدم الدعم و الرعاية للأفراد و بالخصوص أولئك المبادرين بالأفكار و الممارسات الجديدة و الذين قد يكونون في أمس الحاجة إلى الدعم بمختلف جوانبه الإقتصادي، العاطفي.

- **الإستراتيجية (Strategy):** إن الإستراتيجية بشكلها التقليدي ما هي إلا خارطة طريق تبين من خلالها غايات و أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها من خلال مجموعة من الخطوات و البرامج المحددة الواجب تنفيذها أما في حال المؤسسة المتعلمة فإن خارطة الطريق تلك تتحول إلى خارطة تعلم (Learning Map) تسعى إلى تحقيق التعلم الإستراتيجي حيث أن المؤسسات التقليدية هي الأخرى تتعلم إلا أن الجديد في المؤسسة المتعلمة هو كونها تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل

¹ Feather, N.T, «Values and national identification: Australian evidence», Australian Journal of Psychology, 46, 1, 1994, p 35.

² H.Mintzberg , «The effective organization: forces and forms», Sloan Management Review' 1991, pp 58-63

من الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة مرنة إلى حد غير مسبوق و حتى تقوم هذه الإستراتيجية بالدور الموكل إليها لا بد أن تسير بقدمين: الأول تشاوري (Delibrate) و يتمثل بالتعلم و الثاني إنشائي (Emergent) و الذي يتمثل في وضع الإستراتيجية بما يجعلها تستجيب لبيئتها الخارجية.¹

- **الهيكل التنظيمي (Structure):** إن الهيكل التنظيمي و رغم أهميته في تنظيم الأعمال و المسؤوليات و المهام داخل المؤسسة إلا أنه في حالة المؤسسة المتعلمة يحتاج إلى أكثر مرونة و تلقائية تمكنه من مواجهة التغيرات البيئية السريعة بحيث قد يؤدي الاعتماد الكامل على هيكل تنظيمي تقليدي معد وفق مؤشرات سابقة إلى إعاقة أعمال المؤسسة المتعلمة و لذلك يصبح من الضروري إعادة تصميم الهيكل ليتضمن جانبين أساسيين الثبات و المرونة و الوصول إلى ما يسمى بالهيكل العضوي (Organic structure) و هو الهيكل الذي يشجع على المرونة و يحث الأفراد على المبادرة و التعلم و إحداث التغيرات ما يجعلهم قادرين على التكيف السريع. يعتمد هذا الهيكل على الإتصالات الجانبية و العمودية و يعتمد على اللامركزية و يتم تحديد القواعد بشكل عام كون الأفراد يقومون بأعمال متنوعة و يمتلكون مهارات مختلفة.

- **الأفراد (Staff):** تحتاج المؤسسة المتعلمة إلى أفراد يمتلكون مواصفات معينة حيث أنه في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات التقليدية على الأفراد الذين يمتلكون معرفة و خبرة سابقة تبحث المؤسسة المتعلمة عن الأفراد الذين يحرصون على التعلم باستمرار و مدى الحياة و لا تقتصر هذه الخاصية على المديرين بل تتعداها للأفراد في جميع المستويات و بالتالي فالمطلوبون هم الأفراد الذين لديهم ميول نحو الاكتشاف و التعلم بشكل تلقائي و تساعدهم في ذلك المهارات و القدرات التي يمتلكونها من قبل.

- **المهارات (Skills):** تعتمد المؤسسات التقليدية على ما يسمى التعلم التكميلي (Adaptive Learning) بحيث يكتفي الأفراد في هذه الحالة بالتكيف مع المعايير المحددة مسبقاً في حين تعتمد المؤسسة المتعلمة على ما يدعى التعلم المولد (Generative learning) بحيث وفق هذا النوع من التعلم لا يكتفي الفرد بالتكيف مع المعايير الموضوعية مسبقاً بل يعيد النظر في المعايير نفسها و يبحث في إمكانية إحداث تعديلات عليها.

- **فرق العمل (Synergistic Teams):** إن المعروف عن فرق العمل هي كونها مجموعة أفراد يعملون بشكل متعاون من أجل إنجاز هدف مشترك و لقد ميز كل من كاتزن و سميث² (Katzen & smith) بين نوعين من الفرق و هما: مجموعة العمل (Working Group)

¹ Ibid, p 144.

² Katzen Baek & Smith, 1993, op.cit, p 22.

و فرق الأداء المتميز أو كما تسمى الفرق المتعاضة (Synergistic Teams) الأول يتواجد في المؤسسات التقليدية أم الثاني فنجده في المؤسسات المتعلمة و ما يميز هذا النوع الثاني من الفرق هو كونها فرقا متعلمة تمتلك أداءاً متميزاً لها خمسة مرتكزات أساسية هي: التفكير النظمي، النماذج العقلية، الإتقان الشخصي، رؤية مشتركة و تعلم فرقي. و الناتج عن اجتماع هذه العناصر الخمسة هو كون مستوى الذكاء الناتج عن المجموعة يكون أكبر بكثير من مجموع ذكاء الأفراد الفردي و هي الغاية من التعاقد.

- **النظم:** و المقصود بالنظم هو نظم القياس بحيث لا يمكن الحكم على نشاط المؤسسة بالنجاح أو الفشل إلا من خلال نظم القياس فبعدما كان القياس في المؤسسات التقليدية يولي أهمية مفرطة للأداء المالي للمؤسسة توسع هذا القياس ليشمل جميع أنشطة المؤسسة باعتماد المقاييس التشغيلية (Operational measures) و لهذا السبب اقترح كل من كابلان و نورتن (Kaplan & Norton) ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن (Balance Score Card) و التي بموجبها يتم التكامل بين المقاييس المالية و المقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها على المدى البعيد.

المطلب الثالث: الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة

نظراً للأهمية البالغة التي يتمتع بها مفهوم المؤسسة المتعلمة قدم العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص التي لا بد و أن تتميز بها هذه الأخيرة و بالرغم من تباين بعض الخصائص إلا أنها تتفق في مجموعة من النقاط الأساسية و في هذا السياق يشير بيتر سانج (P.Senge) إلى أن هناك خمسة خصائص أساسية للمؤسسة المتعلمة و هي:¹

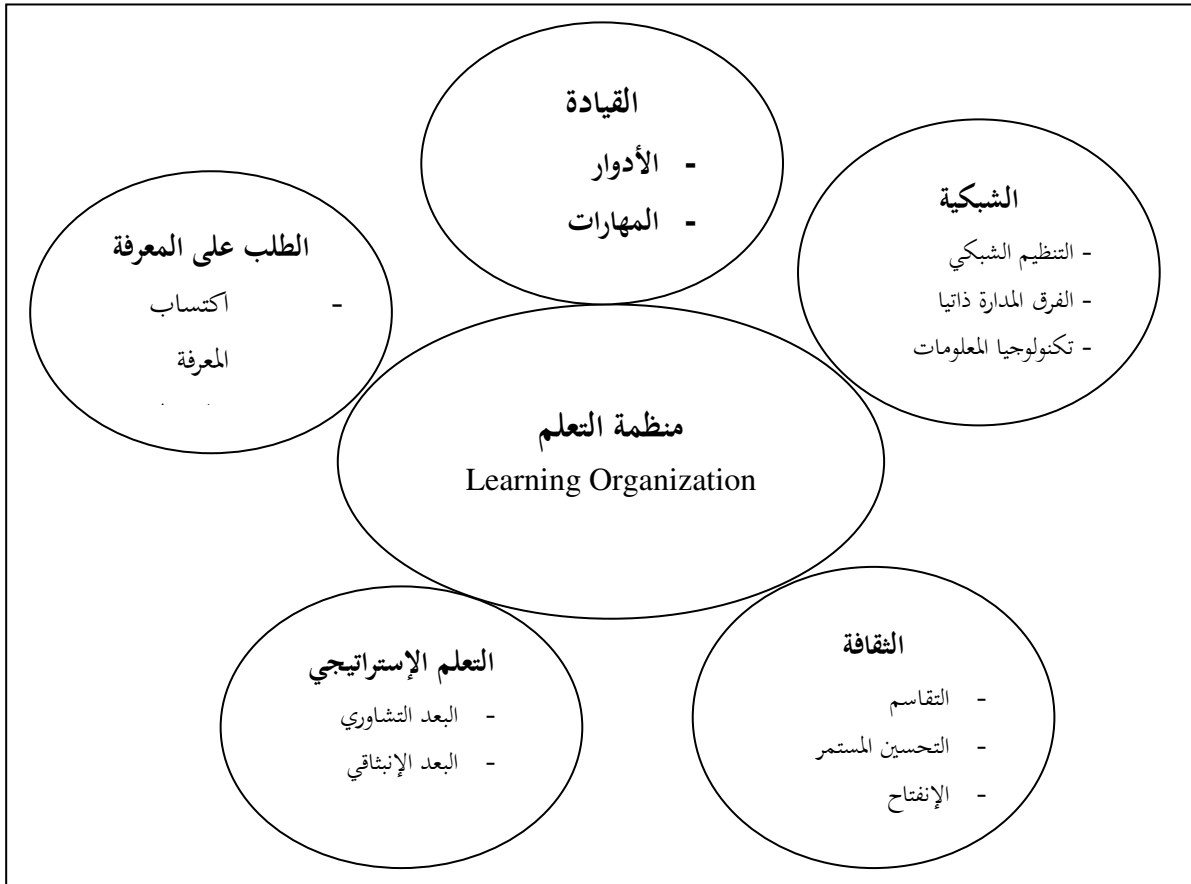
- تفكير النظم (Systems thinking)؛
- البراعة الشخصية (Personal mastery)؛
- النماذج الذهنية (Mental Models)؛
- بناء الرؤية المتقاسمة (Build a shared vision)؛
- بناء فرق العمل.

و في ذات السياق يرى دافيد جرافين (D.A.Gravin) أن هناك خمسة خصائص عندما تتحقق من شأنها أن تجعل التعلم داخل المؤسسة عملية يومية و مستمرة و هذه الخصائص هي:²

¹ Peter Senge, op.cit ,pp 10- 11.

² D.A.Gravin, « *Building a Learning Organization* », HBR, July-Aug, 1993, p 130

- حل المشكلات بطريقة منهجية؛
 - التحريب الخلاق؛
 - التعلم من التجربة الماضية؛
 - التعلم من الممارسات الأفضل للآخرين؛
 - نقل المعرفة بسرعة وفعالية في جميع مستويات المؤسسة.
- أما ريتشارد دافت (R.Daft) فيحصر خصائص المؤسسة المتعلمة بخمسة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً وهي على التوالي: القيادة، الشبكية، الثقافة، التعلم الإستراتيجي، الطلب على المعرفة و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

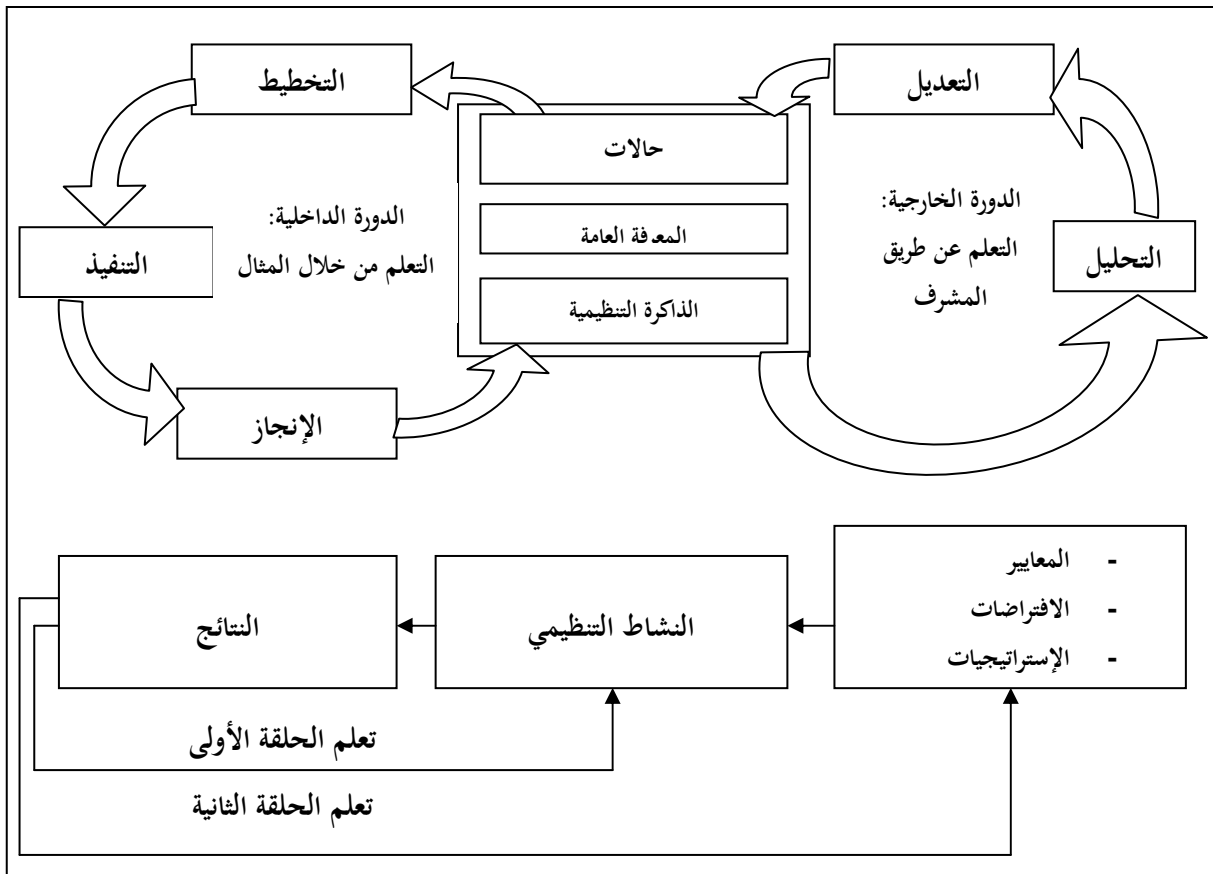


الشكل (3.5): الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة

R.L.Daft, « *Management* », Dryden Press, Fort Worth, 2000, p 41

- **القيادة:** بحيث من بين خصائص المؤسسة المتعلمة نجد أسلوب القيادة المتميز فيها و الذي يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث لا بد على القائد في المؤسسة المتعلمة أن يطلع بأدوار معلوماتية، أدوار تفاعلية و أدوار قرارية.

- **الشبكية:** و المقصود بالشبكية هو أن تصبح عملية تدوير و الوصول إلى عناصر المعرفة سهلة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة و اعتماد التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا من جهة أخرى.
- **الثقافة:** إن المؤسسة المتعلمة باعتبارها نمطا جديدا لا بد أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية جديدة تركز أساسا على التقاسم، الإنفتاح و الشفافية و التحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.
- **التعلم الإستراتيجي:** من المعروف أن المؤسسات حتى بشكلها التقليدي تتعلم إلا أن ما يميز المؤسسات المتعلمة هي الأسلوب الذي تتعلم به و في هذا السياق يشير أرجيرس (C.Argiris) إلى الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم بحيث يتعلق التعلم في الحلقة الأولى بالتعلم عند حل مشكلة آنية في حين يؤدي التعلم في الحلقة الثانية إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات و تطوير مبادئ و قواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي¹. و يمثل الشكل الموالي الحلقة المزدوجة للتعلم:



الشكل (4.5): دورة حياة التعلم المزدوجة

Choo C, «*The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decision*», New York, Oxford University Press, 1998, p 8.

¹ C.Argyris, 1993, op.cit.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك تعلم الحلقة الأولى و تعلم الحلقة الثانية ففي الحلقة الأولى أو كما تسمى الدورة الداخلية بحيث على هذا المستوى يتم حل المشكلات وفق مجموعة من القواعد و المعايير المتعارف عليها و يؤدي هذا الجانب إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً و عليه فإن هذه الحلقة تنحصر في التعلم الروتيني دون التفكير في تغيير الافتراضات الموضوعية و النماذج الذهنية السائدة داخل المؤسسة.¹

أما تعلم الحلقة الثانية أو الدورة الخارجية فإنه لا يكتفي بالتقيد بالمعايير المتعارف عليها و المستخدمة داخل المؤسسة و يبحث عن تغيير تلك القواعد نفسها² و إدخال قواعد جديدة في العملية و تجربتها و وضعها حيز التنفيذ و في حال التأكد من فعاليتها فإنه يتم التخلي عن القواعد المعمول بها سابقاً و استبدالها بتلك التي تم تطويرها و تبقى عملية التطوير و التجديد مستمرة دون انقطاع.

- **الطلب على المعرفة:** تتميز المؤسسة المتعلمة بطلبها الكبير و المتواصل للمعرفة و هو أمر منطقي كون هذه الأخيرة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة و يكون هذا الطلب سواء من خارج المؤسسة أي من بيئتها الخارجية أو من داخل المؤسسة أي توليد المعرفة و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وضع الآليات و الميكانيزمات التي من شأنها تسهيل العملية.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة كإطار تنظيمي ساعي لخلق القيمة في المؤسسة المتعلمة

تعتمد قدرة المؤسسة على الإبداع و خلق القيمة بشكل أساسي على كيفية تعاملها مع المعرفة التنظيمية و التي تعرف على أنها الإستغلال الأمثل للمعلومات و البيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد، قدراتهم، أفكارهم، التزامهم و رغباتهم التي تشكل رصيذاً معرفياً ناتجاً عن حصيلة البحث العلمي و التفكير الفلسفي و الدراسات الميدانية و التطوير و المشروعات الإبتكارية و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري التي تشكل رصيذاً قابلاً للإستخدام في حقل أو مجال معين.³

و في هذا السياق يميز شو⁴ (Choo) بين ثلاثة أنواع من المعرفة التنظيمية و هي: المعرفة المعلنة، المعرفة الضمنية و المعرفة الثقافية. تعتمد المعرفة المعلنة على الأهداف و السياسات، الإجراءات، التعليمات و المعايير بحيث يكون هذا النوع من المعرفة قابلاً للإنتقال بسهولة بين الأفراد و بين المستويات المختلفة بشكل علني من خلال قنوات الإتصال الرسمية و الوثائق المكتوبة و الإلكترونية و يسمى هذا النوع من المعرفة بالذاكرة التنظيمية. أما المعرفة الضمنية فهي مجموعة من القيم و الاتجاهات و المدركات الذاتية للأفراد التي تتكون

¹ Lloyd Baird and J.C.Henderson, « *The Knowledge Engine* », Berrett-Koehler Publishing, San Francisco, 2001, p 101.

² Fred Luthans, « *Organizational Behavior* », McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2000, p 112.

³ السلمي علي، "نحواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب، 2001، ص 57

⁴ Choo C, op.cit, p 10.

انطلاقاً من خبراتهم و تجاربهم الشخصية و أهم ما يميز هذا النوع من المعرفة هو صعوبة الحصول عليها و استخدامها نظراً لتركزها في أعماق الأفراد. أما المعرفة الثقافية فتتجسد في الافتراضات و القيم، الأعراف الإبتهاات التي يعتمد عليها الأفراد لتحقيق قيمة المعلومات، المعارف، المواقف الجديدة و مدى إمكانية الوثوق فيها و يتجسد هذا النوع من المعرفة في رسالة المؤسسة، رؤيتها و فلسفتها العامة.

فكلما كانت المؤسسة بارعة في استغلال رصيدها المعرفي و بالخصوص جانبه الكامن في عقول الأفراد كلما زادت من قدرتها الإنتاجية و الإبداعية و عليه الرفع من قدرتها على خلق القيمة ذلك كون أساس العملية يتمثل في المقدرة على استخراج تلك المعرفة الكامنة ليكون من السهولة بمكان خزنها، إشاعتها و نقلها و من ثم إعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي.¹ و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة.

على هذا الأساس أصبحت المعرفة التنظيمية تشكل مورداً أساسياً للميزة التنافسية و خلق القيمة بمختلف أنواعها للمؤسسة المتعلمة ما يمكنها من البقاء و التميز ضمن بيئة تنافسية معتمدة شبه كلياً على المعرفة. و تمتد المعرفة التنظيمية إلى ما تمتلكه المؤسسة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات و إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين و بقية العاملين في المؤسسة من إدراك، تعلم، تفكير ما يسهم في تكوين آراء، اتجاهات و توقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المؤسسة و نوع الاختيار الإستراتيجي.

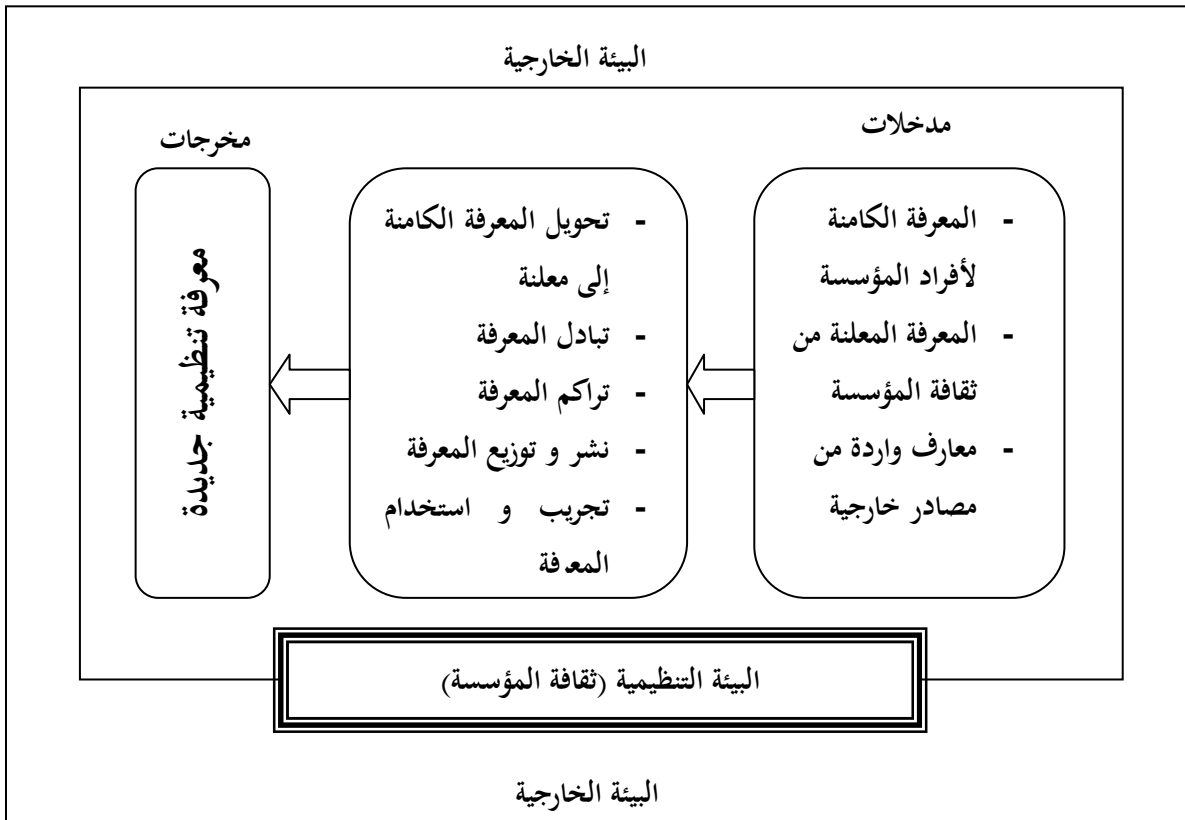
انطلاقاً مما سبق لا بد على المؤسسة أن تبني المعرفة التنظيمية و بطبيعة الحال فإن تكوين و توليد المعرفة عملية ديناميكية تستند أساساً إلى ما هو موجود في أذهان الأفراد و مدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية و على هذا الأساس يمكن التعامل مع إدارة المعرفة على أنها عملية تستطيع المؤسسة من خلالها رفع مخزونها المعرفي بقيمة مضافة من خلال موجوداتها الفكرية الحالية. و في ذات السياق يشير لاودون إلى أربعة مرتكزات أساسية لبناء المعرفة التنظيمية:²

- تخليق المعرفة (Knowledge creation): و تتمثل في قدرة المؤسسة على تشكيل رصيد معرفي جديد بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد و المعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المؤسسة من خبرتها و تعاملاتها و قراراتها و سياساتها.

¹ Tece, David J, « *Strategies for managing Knowledge Assets : the role of firm structure and industrial context* », Long Range Planning, February, vol.(33), No(1), 2000, pp 34-35

² Laudon Kenneth and Jane p.,Laudon, « *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise* », NJ: Prentice-Hall, Inc, 2000, pp 438-445.

- توزيع المعرفة (Knowledge distribution): إن أساس الأنشطة المعرفية هو نشر المعرفة بين الأفراد و الأقسام ما ينعكس مباشرة على العمل الإنتاجي في المؤسسة و قد تتأثر هذه العملية بالثقافة السائدة ذلك كون عملية استخراج المعرفة الكامنة يعتمد على المحاور، الثقة، التعاون و المشاركة.
 - التشارك بالمعرفة (Knowledge sharing): و المقصود بالتشارك هو تجسيد المعرفة في كل العمليات، الأنظمة و المنتجات التي تتعامل فيها المؤسسة بالشكل الذي يكفل سلاسة استفادة العاملين منها لتجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل.¹
 - خزن و ترميز المعرفة (Knowledge capture and codification): و تتم عملية الخزن و الترميز اعتماداً على مجموعة من البرمجيات الخاصة بالذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة و الشبكات العصبية و غيرها من التقنيات.
- و اعتماداً على مدخل النظم يمكن بناء نموذج مبسط لتكوين المعرفة التنظيمية ينقسم إلى مدخلات، عمليات و مخرجات كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (5.5): نموذج تكوين المعرفة التنظيمية

المصدر: علي السلمي، "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد(2)، عدد (2)، يوليو، 1997، ص 176

¹ Nonaka I, and H. Takuchi, « *The Knowledge creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation* », Oxford University Press, Oxford, 1995, p 3.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تكوين المعرفة يمكن اعتباره كنظام متكامل يتشكل من مدخلات، عمليات و مخرجات بحيث تمثل المدخلات مصادر المعرفة التنظيمية و التي يمكن إجمالها في ثلاثة مصادر أساسية و هي: المعرفة الكامنة لدى أفراد المؤسسة، المعرفة المعلنة و المعرفة المستمدة من البيئة الخارجية للمؤسسة.

أما عمليات النظام فتعمل على تشغيل و تحويل المدخلات إلى أنماط معرفية قابلة للإستخدام و تحاكي هذه العمليات ما يحدث في عقل الإنسان من إدراك، تعلم، تفكير، تسبيب معاني و أحكام لها تأثيرات على سلوكه بصفة عامة. لتكون المخرجات النهائية لهذا النظام معرفة تنظيمية جديدة من شأنها تشكيل الأساس في تكوين قدرات المؤسسة التنافسية و خلق القيمة. و لتحقيق ذلك لابد على القيادة الإدارية داخل المؤسسة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات من أهمها:

- إتاحة الفرصة للأفراد من أجل تفاعل معرفتهم الكامنة مع أنشطة المؤسسة الرسمية و فلسفتها؛
- فتح قنوات الإتصال ما يسهل تدفق و تبادل المعرفة بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية من جهة و بين المؤسسة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى؛
- التحكم و تنظيم عمليات التخزين و المراجعة و الإسترجاع للمعرفة ما يفتح المجال واسعاً لبناء رصيد معرفي متطور؛
- العمل على إدماج المعرفة في صلب عمليات المؤسسة؛
- العمل على تشجيع الإستخدام الفعلي و الحقيقي للمعرفة التنظيمية و ذلك باتخاذ التدابير المناسبة و تحديد المعايير المناسبة في التوجيه، التقييم و الحكم على الكفاءة في الإنجاز.

و الملاحظ مما سبق أن إدارة المعلومات و التكنولوجيا يلعبان دوراً أساسياً في عملية تكوين المعرفة التنظيمية إلا أنه و بالرغم من أهميتهما فإنهما لا يشكلان سوى جزءاً صغيراً من إدارة المعرفة¹ حيث كل ما يظهر للعيان من تقنيات معلوماتية و شبكات و قواعد بيانات و جداول إلكترونية و بنوك معلومات ما هي إلا الوجه الظاهر لإدارة المعرفة و الأكيد أن ما خفي أعظم. حيث أن إدارة المعلومات تمثل مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب الإجرائي و التقني للتعامل مع المعلومات في حين تذهب إدارة المعرفة إلى أبعد من ذلك على اعتبار أنها تقحم العنصر البشري في نطاق الإستفادة من المعرفة بحيث يعتبر نقل المعرفة أمراً معقداً إذا ما تمت مقارنته بنقل المعلومات إلا أن عملية نقل المعلومات شرط أساسي لعملية نقل المعرفة.

¹ Thomas H.D and Prusak Laurence, «Working knowledge: how organizations manage what they know», Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998, p 123.

المبحث الثالث: عرض حال لأمثلة عن مؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة لخلق القيمة مع اقتراح مقارنة متكاملة لتحقيق ذات الهدف

إن تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة لا بد أن يقف عند مجموعة من الأمثلة عن مؤسسات نجحت في تحقيق ذلك و التي على أساسها يمكن الخروج بصورة عامة عن ما يجب أن تكون عليه هذه الوظيفة الأساسية و الجوهرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: عرض حال لشركة سكانديا (Skandia AFS) للتأمينات

شركة سكانديا (Skandia AFS) هي مجموعة سويدية متخصصة في التأمينات كانت السبابة في اعتماد نموذج تحليل و متابعة أصولها الغير ملموسة و ذلك سنة 1994.

يصرح مديرها العام لايف أدفينسون (Leif Eidvinson) قائلاً: "إن الأداء الحقيقي لمؤسسة يكمن في قدرتها على خلق القيمة المستدامة من خلال وضع حيز التنفيذ رؤية تجارية محددة المعالم و وضع الإستراتيجية التي تفرضها تلك الرؤية"¹.

كل سنة تنشر شركة سكانديا إلى جانب تقريرها السنوي ملحقاً موجهاً للمساهمين فيها و كذا المهتمين بنشاطها يسمى هذا الملحق بملاح سكانديا (Navigateur de Skandia). يضم هذا الملاح كل أنواع المؤشرات ابتداءً من تلك الكلاسيكية و الأكثر بساطة كأصول المالية، رقم الأعمال، رقم الأعمال بالنسبة لكل عامل وصولاً إلى مؤشرات غير متوقعة تماماً كمثلاً زمن الإنتظار للرد على المكالمات التي تصل لمستقبل المكالمات، عدد الأيام التي يتطلبها تحديد موعد للزبون، عدد الحواسيب المحمولة التي يمتلكها كل موظف. تقيداً بإستراتيجيتها و استناداً إلى المؤشرات التي تعتمد عليها شركة سكانديا للتأمينات يتضح أنه و من منظورها هناك مجموعة من عوامل النجاح التي لا بد من مراعاتها و تعظيمها هذه العوامل يمكن تجميعها في أربعة مجالات متجانسة و التي لا بد أن تحظى بتركيز و اهتمام المؤسسة:

- المالية (Les finances)؛

- الزبائن (Les clients)؛

- العمليات (Les process)؛

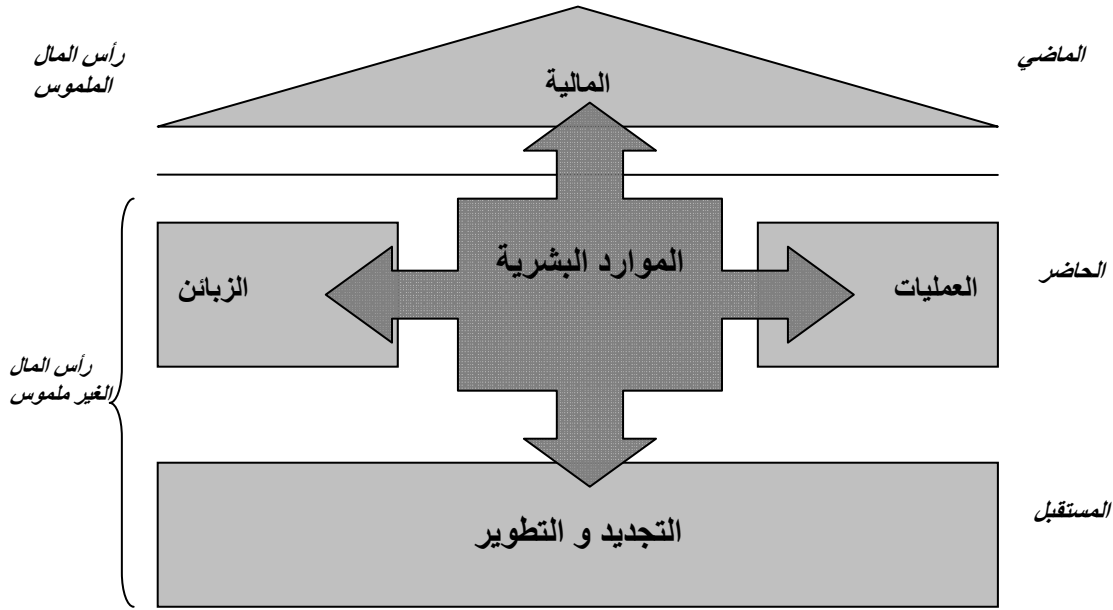
- التحديد و تنميته و تطويره (Le renouvellement et son développement)؛

يضاف إلى المجالات السابقة مجال عرضي و تفاعلي ألا و هو:

- المورد البشري (L'humain).

¹ L.EDVINSSON, et M.MALONE, « le capital immatériel de l'entreprise », Paris, Editions Maxima, 1999.

و نظراً لأهميتها تظهر المجالات الخمسة في الملاح الذي سبق ذكره بحيث يتم تمثيل الملاح في شكل منزل كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل (6.5): مكونات ملاح سكانديا

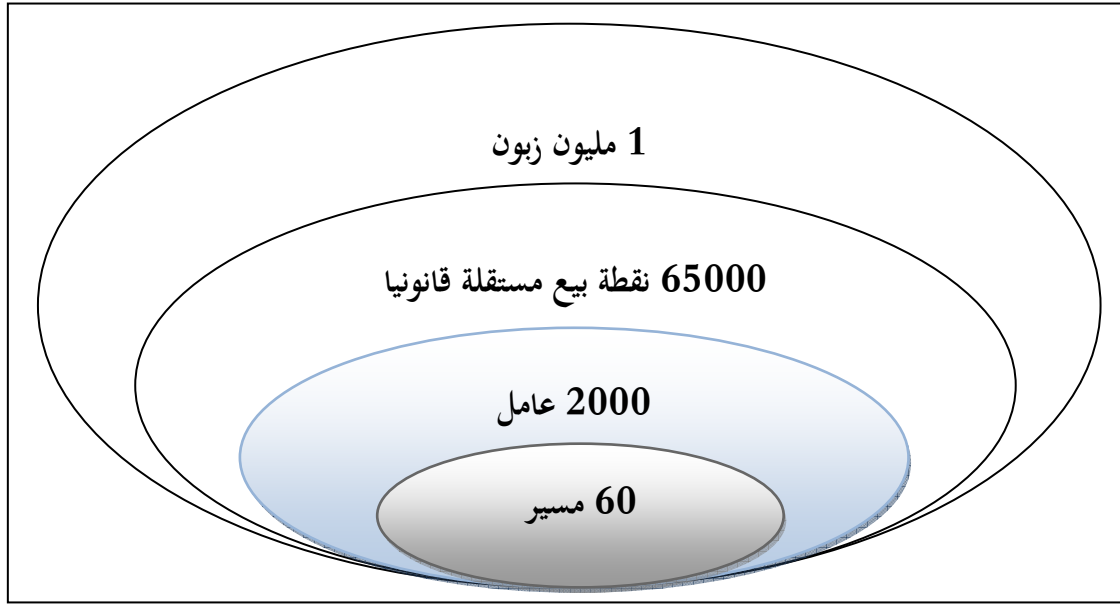
Leif Advinsson, et M.Malone, « le capital immatériel de l'entreprise », Maxima, Paris, 1999

و كما سبقت الإشارة إليه فإن الملاح يتخذ شكل منزل له أساس، هيكل و سقف. يمثل السقف الجزء الظاهر للعيان و الذي على أساسه يحكم المتعاملون على وضعية المؤسسة و لعل أهم ما يهم المتعاملين و المساهمين هو الوضع المالي للمؤسسة و رأس مالها الملموس و الذي يتم تقييمه بقيمته التاريخية و بذلك يشكل هذا الجانب ماضي المؤسسة و تاريخها.

أما الهيكل فهو لب المنزل و قلبه النابض يضم ثلاثة مجالات أساسية هي العمليات، الزبائن و المجال العرضي المتمثل في الموارد البشرية الذي يتفاعل مع المجالات الأربعة الأخرى بطريقة منسقة و انسيابية فال مورد بشري هو الذي يتعامل مع الزبائن و في نفس الوقت هو الذي ينفذ مختلف العمليات و هو المحرك الأساسي للتجديد و التطوير كما هو من توكل إليه مسؤولية تحقيق النتائج المالية للمؤسسة فهو بذلك حاضر المؤسسة.

أما أساس المنزل و سبب تماسكه و بقاءه فيتمثل في التجديد و التطوير و الذي يمثل مستقبل المؤسسة و لا شك أن التجديد و التطوير يعتمد أساساً على المورد البشري.

و إذا أردنا تحليل شركة سكانديا اعتماداً على مجموعة من الأرقام فسنلاحظ أن هذه المؤسسة تمثل بامتياز مثالا حياً لمؤسسات مجتمع المعرفة و الشكل الموالي يمثل بعض الأرقام المهمة:



الشكل (7.5): سكانديا في بعض الأرقام

Jean-Yves PRAX, « *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2^{eme} génération* », Dunod, Paris, 2003, p 25

يتمثل الجانب الهيكلية أو بعبارة أخرى الجزء الدائم و الملموس لشركة سكانديا في ستين مسيرا و ألفي موظف، هذه المجموعة من الأفراد تطور محفظة تتكون من مليون زبون. و الملاحظ من خلال هذه الأرقام أن قوة البيع تضاعف بثلاثين مرة أثر كل موظف داخل الشركة. قوة البيع هذه تتشكل من خمسة و ستين ألف تحالف مع شركات مستقلة قانونيا.

و انطلاقا من هذه المعطيات فإنه من البديهي أن القيمة السوقية لشركة سكانديا أكبر بكثير من قيمتها المستقاة من ميزانيتها و لهذا السبب قامت هذه الشركة باقتراح تصور سمي بشجرة القيمة تم اقتراحه من طرف كل من لايف أدفينسون (Leif Edvinsson) و جوهان روس¹ (Johan Roos) من جهة و لايف أدفينسون و ميشال مالون² (Michel Malone) من جهة أخرى.

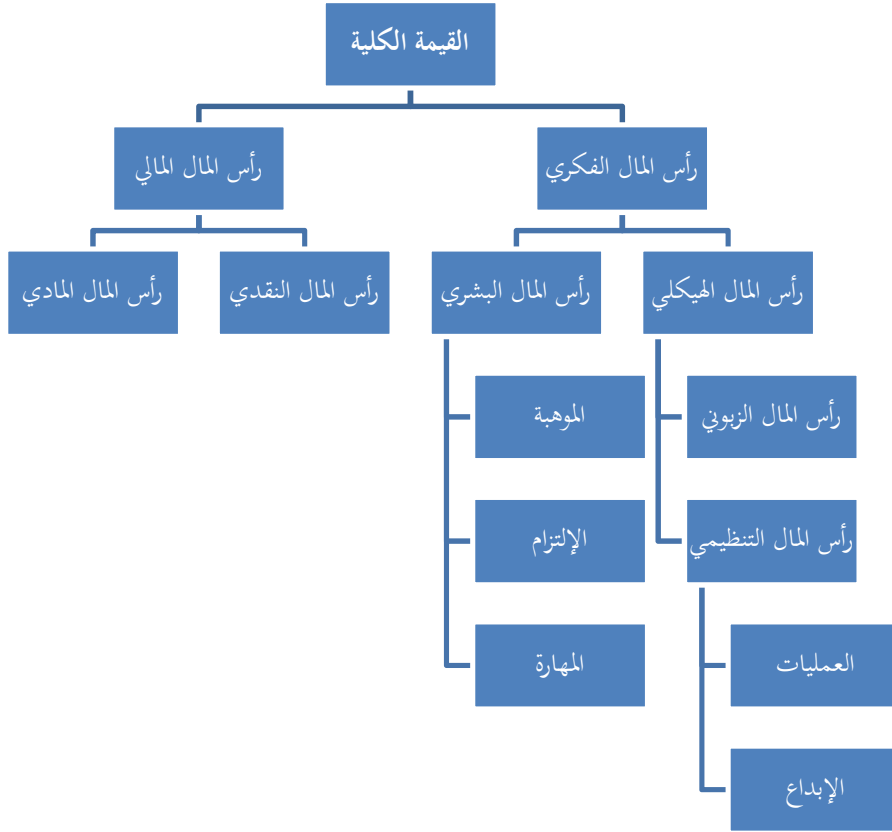
إن الهدف الأساسي من وضع تصور شجرة القيمة هو تسليط الضوء على السبب الذي يجعل القيمة السوقية لمؤسسة ما تتجاوز بعدة أضعاف قيمتها التي تظهر في الميزانية حيث أنه يمكن للنسبة (القيمة السوقية/القيمة المحاسبية) أن تبلغ معامل ثلاثة أو أكثر. و يمثل الشكل الموالي مخطط لشجرة القيمة يظهر مكونات القيمة الكلية لشركة سكانديا (أنظر الشكل 8.5).

نلاحظ من خلال الشكل أن القيمة الكلية للشركة تنقسم إلى شطرين أساسيين و هما رأس المال الفكري و رأس المال المالي بحيث يضم رأس المال المالي كلا من رأس المال النقدي و رأس المال المادي. أما

¹ Edvinsson L, Roos J, et al, « *Intellectual Capital* », Macmillan Business, Londres, 1997.

² Edvinsson L, Malone M, et al, 1999, op .cit.

رأس المال الفكري فهو الآخر يضم رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري. ينضوي تحت لواء رأس المال الهيكلي شكلين من رأس المال و هما: رأس المال الزبوني و رأس المال التنظيمي و الذي ينصب حول الإبداع و العمليات. أما رأس المال البشري فيضم المهوبة، الإلتزام و المهارة و كلها مرتكزات تمس عمل المؤسسة و نشاطها ما ينعكس على نتيجتها و بالتالي قيمتها السوقية.



الشكل (8.5): شجرة القيمة لشركة سكانديا

Alain CHAMAK , Céline FROMAGE, « *le capital humain* », éditions Liaisons, paris, 2006, p178

و انطلاقاً من الشكل السابق و اعتماداً على ما تقدم يمكن تفسير الفارق بين القيمة السوقية للشركة و قيمتها الناتجة عن الميزانية بمجموعتين من الأسباب و هما:

- إن السلع المقتناة من طرف الشركة تسجل محاسبياً بتكلفة شرائها (مبدأ التكاليف التاريخية) إلا أن هذه السلع يمكن أن ترتفع قيمتها مع مرور الزمن كما هو الحال في العقارات على سبيل المثال؛
 - و مجموعة الأسباب الأكثر أهمية هي كون مجمل العوامل المنضوية تحت عنوان رأس المال الفكري و جميع ما يخرج من رأس المال البشري هي في الحقيقة عوامل غير مدججة في التقييم.
- و في ذات السياق و حسب المؤشر العالمي مورغن ستانلي (Morgan Stanley) فإن القيمة السوقية للشركات المنضوية في البورصات العالمية كانت تقريباً تساوي ضعف قيمتها التي تظهر في الميزانية و ذلك سنة 2005. الأمر الذي يعني أنه في المعدل تكون قيمة رأس المال الفكري للمؤسسات مساوية لقيمتها

المحاسبية و على هذا الأساس يطرح موضوع الاهتمام برأس المال الفكري نفسه كضرورة حتمية و كمبرك أساسى للمؤسسة شأنه فى ذلك شأن باقى المكونات و قد يكون أهم من غيره. و لكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا: ما السبب الذى يجعل من أحد زبائن شركة سكانديا يرغب فى تجديد اشتراكه مع هذه الأخيرة كلما انقضت مدة اشتراكه السابق ؟ بالتأكيد أنه ليس قيمة الأصول الملموسة التى تمتلكها هذه الأخيرة و إنما:

- ماركة معروفة و قوية فى مجالها الجغرافى؛

- محفظة منتجات رائدة فى السوق؛

- طرق و أساليب متينة و مجربة؛

- فريق عمل البحث و التطوير الذى يتسم بخيال واسع؛

و إذا أمعنا النظر إلى هذه الأسباب فسنجد أنها كلها أصول غير مادية تحقق القوة و التنسيق داخل الفريق و تؤثر بشدة على خلق القيمة بمختلف أنواعها للمؤسسة و عليه سيكون لزاماً تقييمها و متابعتها حتى يتم تسييرها و إدارتها بالشكل المناسب.

المطلب الثانى: عرض حال لمجمع ساب (SEB) المتخصص فى صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة¹

يعتبر مجمع ساب (SEB) واحداً من رواد صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة فى العالم، فى بداية التسعينات كان المجمع يضم مجموعة كبيرة من الماركات و هى ساب (SEB)، تيفال (Téfal)، كالور (Calor)، كروبس (Krups)، و روانتا (Rowenta). و فى تلك الفترة كان المجمع يسوق منتجات يمكن تصنيفها فى أربعة عائلات:

- آلات الطهى الإلكترونية الصغيرة للمطبخ و الطاولة (le petit électroculinaire)؛

- التجهيزات المنزلية الصغيرة (le petit équipement du foyer)؛

- مواد التنظيف (les articles de ménage)؛

- منتجات العناية للأشخاص (Produit de soin à la personne)؛

لقد أدرك مجمع ساب أن القرارات الإستراتيجية لا يمكن حصرها فقط فى مجموعة اختيارات فى ما يخص المنتجات، الأسواق و التكنولوجيا و على هذا الأساس قرر المجمع سنة 1994 تحديد مجالات الإمتياز

¹ Métails E., « La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondé sur les ressources : le cas du groupe SEB », in Quélin B., Arrègle J-L., « Le management stratégique des compétences », Ellipses, 2000, pp 235-260.

(Domaines d'excellence) التي يمتلكها أي تلك المجالات التي كان يعتبر فيها الأحسن على الإطلاق و ذلك على مستوى العالم. و كخطوة أولى حدد المجمع ثمانية مجالات كفاءة (compétence) توافق جدارات تنظيمية (Aptitudes organisationnelles) ليتم بعد ذلك إحصاء المعارف اللازمة لتحقيق الإمتياز في المجالات الثمانية و هو ما تم جمعه في الجدول الموالي:

انحدار المعارف حسب المجالات	مجالات الكفاءة الثمانية لمجمع ساب
<p>الحراري (Thermique)</p> <p>الوحدات المسخنة (élément chauffant)</p> <p>المحركات الإلكترونية (moteurs électriques)</p> <p>كيمياء الأطعمة (chimie des aliment)</p> <p>المواد البلاستيكية (matériaux plastiques)</p> <p>كيمياء الماء (chimie de l'eau)</p> <p>الهوائي (Aéraulique)</p> <p>معالجة الهواء (Traitement de l'air)</p> <p>السمعي (acoustique)</p> <p>العناية بالبدن (soin du corp)</p> <p>اللمعان (rayonnement)</p> <p>الألياف النسيجية (fibres textiles)</p> <p>الإلكترونيك (électronique)</p> <p>منطق غير واضح (logique floue)</p> <p>المتحسسات (capteurs)</p>	<p>1. البحث و التطوير التكنولوجي (Recherche et développement Technologie)</p> <p>2. التسويق الإستراتيجي (marketing stratégique)</p> <p>3. الإنتاج، التصنيع (production, industrialisation)</p> <p>4. التسويق العملياتي (marketing opérationnel)</p> <p>5. نظام المعلومات (système d'information)</p> <p>6. التسيير (المالية، المحاسبة، الخزانة، الجانب القانوني)</p> <p>7. اللوجستيك، المشتريات، التخزين (logistique, achats, approvisionnements)</p> <p>8. الموارد البشرية (Ressources humaines)</p>
<p>كل مجال يفسح المكان لقائمة من المعارف الخاصة به</p>	

الجدول (1.5): مجالات الكفاءة و المعارف الموافقة لها في مجمع ساب

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمع ساب قد حدد مجالات إمتيازه في ثمانية محاور أساسية ألا وهي: البحث و التطوير التكنولوجي، التسويق الإستراتيجي، الإنتاج و التصنيع، التسويق العملي، نظام المعلومات، التسيير (المالية، المحاسبة، الخزانة، الجانب القانوني)، اللوجستيك و الشراء و التخزين، و الموارد البشرية. و لكل مجال من المجالات السالفة الذكر قام المجمع بتحديد المعارف التي يمتلكها فنجد على سبيل المثال أن مجال البحث و التطوير التكنولوجي لوحده يتمتع بمجموعة هائلة من المعارف في كل من: الحراري، الوحدات المسخنة، المحركات الإلكترونية، كيمياء الأطعمة، المواد البلاستيكية، كيمياء الماء، الهوائي، معالجة الهواء، السمعي، العناية بالبدن، اللمعان، الألياف النسيجية، الإلكترونيك و غيرها. و كل مجال من بقية مجالات الإمتياز يتمتع بمعارفه الخصوصية و على هذا الأساس يكون المجمع قد حدد و بدقة ما يمتلكه من معرفة في ميدان عمله.

و بعد تحديد مختلف المعارف التي يمتلكها التفت المجمع ليحدد المهارات أو المعرفة الكيفية الموافقة لكل من المعارف و المقصود بالمهارات أو المعرفة الكيفية هو: تحسين الجودة، تخفيض زمن التطوير، تخفيض تكلفة الإبتكار و الإبداع. و موازاة مع ذلك قام المجمع بتحديد السلوكات (تشجيع الإبداع، تثمين البحث عن تكنولوجيات جديدة).

و عليه فقد تم تمثيل الكفاءة من خلال ثلاثة أبعاد ألا وهي: المعرفة، المعرفة الكيفية و السلوك بحيث تتعلق المعرفة بالأساسيات، أما المعرفة الكيفية فتترجم من خلال أنماط تنظيمية من شأنها حث تطوير المعرفة و وضعها حيز التنفيذ، أما السلوكات فتبين القيم التي لا بد من نشرها و التي تؤدي إلى الحصول على المعرفة و المعرفة الكيفية.

من الجانب التنظيمي فإن تبني مجالات الإمتياز السابقة الذكر نتجت عنه ثلاثة آثار:

- تقوية فرق المشاريع؛

- تعديل بعض مكونات إدارة الموارد البشرية و التي أصبح مرجعها الرئيسي هو الكفاءة؛

- إعادة دمج سياسة التكوين بما يتوافق مع مجالات الكفاءة.

بعد أن قام المجمع بتحديد محفظة كفاءاته بحث هذا الأخير عن وضع نظرة قادرة على توجيه تكوين هذه المحفظة و تشكيل مورد قوي. و عليه فإن النظرة الإستراتيجية المستقاة يمكن التعبير عنها بالفكرة التالية: "إرهاق أقل، حال أفضل". و هو ما يمكن المجمع من التوجه إلى المنتوجات التي تحسن بشكل محسوس الإنقياد و التي تكون عملية أكثر. هذه الرؤية خلقت ضغطاً ذلك كونها تفرض تحسينا مستمرا للمنتوجات من أجل بلوغ الحال الأحسن. و بفضل تجسيد تلك الرؤية استطاع المجمع إضافة معارف جديدة إلى جانب المعارف القديمة و تمكن أيضا من تحقيق مزايا تنافسية للمستقبل.

أما من جانب الإستراتيجية فقد أدت هذه المبادرة إلى ثلاثة نتائج جوهرية :

- وفرة في المنتوجات، موجهة لتشجيع المساحات التنافسية؛
- الإلتفاف الساعي لتحقيق التنوع المفاجيء و الابتكاري المعتمد أساسا على الكفاءات المركزية؛
- خلق مساحات تنافسية جديدة كمثلا (domotique).

و عليه و اعتماد على الإستراتيجية التي تبناها فقد استطاع مجمع ساب تحويل بيئته التنافسية اعتمادا على موارده الداخلية و هو ما مكنه من اعتلاء الصدارة في مجال نشاطه ليصبح رائدا في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة كما أصبح السباق للإبتكارات الجديدة ما دفع بالمنافسين إلى تقليد منتجاته. و بالتالي ففي هذه الحالة يبعث مفهوم الكفاءة إلى القدرة على الإبتكار و اقتراح منتوجات جديدة التي تشكل مفتاحا لتطوير المؤسسة و خلق القيمة فيها و الملاحظ أن الكفاءة المقصودة تمس كل جوانب المؤسسة فهي بذلك تمتلك بعدا تنظيميا قد يعتمد و قد لا يعتمد على بعض الأبعاد الفردية.

المطلب الثالث: عرض حال لمؤسسة سور بروساس (Sure Process) المتخصصة في تطوير أنظمة المعلومات في مجال الصحة و الطيران¹

إن حالة مجمع ساب المدروسة سابقا و رغم أهميتها لم تتطرق إلى آثار الإختيارات الإستراتيجية على الممارسات المختلفة لتسيير العمل حيث أنه و بإمعان النظر إلى تلك الدراسة نلاحظ أنها ركزت على بعض الجوانب المهمة كالتوظيف دون غيرها و بينت كيف تمكن المجمع انطلاقا من تحديد و تطوير موارده الخاصة أن يضمن أداءا اقتصاديا جيدا. ولتوضيح هذا الجانب بدقة أكثر لا بد من تحديد طبيعة و محتوى الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية و مدى إحدارها انطلاقا من الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة إضافة إلى تبيان الطريقة التي تساهم بها معارف و كفاءات الأفراد في أداء المؤسسة الكلي و هو ما يقودنا إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إدارة الموارد البشرية فيها و تحديدا كل ما يتعلق بالكفاءات التي تمتلكها هذه الأخيرة.

و على هذا الأساس ستتم في ما يلي دراسة حالة مؤسسة سور بروساس (Sure Process) و تسليط الضوء على العلاقة المشار إليها آنفا بحيث تعتبر مؤسسة سور بروساس مؤسسة خدمية تأسست سنة 1975 و نشاطها الأساسي يتمثل في قيادة المشاريع و السيطرة على أنظمة المعلومات في مجال الصحة و الطيران. تشغل هذه المؤسسة 410 عامل و تحقق رقم أعمال سنوي يقارب الأربعين مليون يورو و أرباح في حدود الأربع ملايين يورو.

¹ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, pp 186-190.

يتبنى مسيرو مؤسسة سور بوساس الرؤية التالية: "إن الشركاء الملتزمين هم الذين يصنعون الزبائن الأوفياء. و إن الزبائن الأوفياء هم الذين يصنعون المساهمين السعداء". و بالتالي فإن إعطاء الأهمية الكبرى للثروة البشرية هي رغبة تتفوق على كل نظيراتها و من الأساسيات التي تقوم عليها المؤسسة هي إدخال البهجة على فرق العمل و هو ما تعمل عليه إستراتيجيتها العامة باستمرار.

وضع فريق القيادة داخل هذه المؤسسة سلسلة من المؤشرات التي من شأنها متابعة تطور العوامل المفتاحية للنجاح و شملت هذه العوامل ما يلي:

- رضا العمال و التطوير المستمر للكفاءات؛
- التحسين المستمر لعمليات الإنتاج؛
- الشراكة مع الزبائن المبنية على أساليب عمل نظمية.

و لمتابعة هذه المؤشرات بدقة قام فريق القيادة باعتماد أسلوب لوحة قيادة رأس المال البشري (« CORE » tableau de bord du capital humain) و الذي اعتمد فيه على ترميز لمستوى رضا أو عدم رضا ملخص في ثلاثة رموز كالتالي:

- ↖ يشير هذا الرمز إلى أن المؤشر محل الدراسة يعتبر مرضياً، بحيث في بعض الحالات يمكن أن يكون تراجع مؤشر ما بمثابة أمر مرضي.
- ← يشير هذا الرمز إلى أن المؤشر محل الدراسة يعتبر مقبولاً.
- ↘ يشير هذا الرمز إلى أن المؤشر محل الدراسة يعتبر غير كافي و يحتاج إلى أفعال تصحيحية. و في بعض الحالات يمكن أن يعتبر المؤشر غير كافيًا حتى و لو كان يعرف ارتفاع محسوس و إيجابي.

و كما تم الإشارة إليه في الفصول السابقة فإن هيكل لوحة قيادة رأس المال البشري يتمحور حول ثلاثة محاور مولدة و أساسية و هي:

- تطوير و تجنيد الكفاءات؛
- التماسك و الإلتزام؛
- الهيكل و التنظيم.

أولاً: تطوير و تجنيد الكفاءات

من أجل تحليل هذا المحور تم وضع مجموعة من المؤشرات و تقييمها باستخدام الترميز الذي سبق الإشارة إليه آنفاً و تم جمع البيانات المستقاة في جدول كما يلي:

المؤشرات	2003	2004	2005	الرمز
- عدد مهندسي الأنظمة الذين تم توظيفهم	50	53	59	↖
- عدد متوسط سنوات الخبرة/مهندس الأنظمة	5,8	5,9	6,2	↖
- عدد متوسط أيام التكوين/عامل/سنة	8,3	9,4	10,6	↖
- الاستثمار في التكوين/عامل/ سنة (€)	1863	2714	2218	←
- إحصاءات معيارية (عدد الأشخاص): ✓ مايكروسوفت (Microsoft):				
المبرمجون	24	37	45	↖
المهندسون	11	26	50	↖
✓ مايكروسيستم (Microsystems):				
المبرمجون	125	150	180	←
المهندسون	26	41	90	↖
✓ أوراكل (Oracle):				
المبرمجون	0	9	15	↖
المهندسون	7	10	18	↖

الجدول (2.5) : مؤشرات محور تطوير و تجنيد الكفاءات

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p187.

نلاحظ أن فرقة القيادة حددت أربعة مؤشرات لتقييم محور تطوير و تجنيد الكفاءات تمثلت هذه المؤشرات في كل من: عدد مهندسي الأنظمة الذين تم توظيفهم، عدد متوسط سنوات الخبرة/مهندس الأنظمة، متوسط عدد أيام التكوين/عامل/سنة، الاستثمار في التكوين/عامل/سنة بحيث تم متابعة تطور المؤشرات الأربعة خلال السنوات الثلاثة و إعطاء الرمز المناسب للتقييم فنجد أن عدد المهندسين الذين تم توظيفهم إلى جانب عدد سنوات الخبرة و عدد الأيام المقضية في التكوين يعتبر مرضياً في حين يعتبر مستوى الاستثمار في التكوين مقبولاً. و بالإضافة إلى ما سبق تعتمد المؤسسة بعض الأرقام المعيارية لأهم و أبرز المنافسين و هم مايكروسوفت، مايكروسيستم و أوراكل.

و إلى جانب المؤشرات السابقة فإنه من الأهمية بمكان معرفة تطلعات زبائن المؤسسة و هو ما يندرج ضمن المحور الفرعي للوحة قيادة رأس المال البشري و المسمى بالكفاءات و البيئة الخارجية. و على هذا الأساس تقوم مؤسسة سور بروساس كل سنتين بتحقيق حول مدى رضا الزبائن. يقوم هذا التحقيق على التأكد من مدى موافقة الخدمات المقدمة لتطلعات الزبائن و تقدم نتائج التحقيق كما يلي:

الرمز	2005	2003	رضاء الزبائن (التنقيط من 1 إلى 5)
↖	4,4	4,3	جودة التعاون و المشاركة مع سور بروساس
↖	4,6	4,6	الكفاءة المهنية للشركاء
↖	4,3	4,5	جودة العلاقات بالشركاء
←	4,2	4,1	جودة المنتجات و الخدمات
↖	4,2	4,0	فهم الإشكال الذي يعاني منه الزبون و إيجاد الحلول المناسبة
←	3,7	3,8	النسبة جودة/سعر للمهمة

الجدول(3.5): مؤشرات إرضاء الزبائن

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p188.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن فرقة القيادة حددت ستة مؤشرات للحكم على مدى رضاء الزبائن على خدمات مؤسسة سور بروساس تتمثل هذه المؤشرات في كل من جودة التعاون مع المؤسسة، الكفاءة المهنية للشركاء، جودة العلاقات بالشركاء، جودة المنتجات و الخدمات، مدى القدرة على فهم المشاكل التي تواجه الزبائن و النسبة جودة/سعر و بالإعتماد على سلم تنقيط من 1 إلى 5 استطاعت فرقة القيادة الحكم على مختلف المؤشرات التي كانت في مجملها مرضية في ما عدا جودة المنتجات و مدى فهم الإشكالات اللذان كانا مقبولان على العموم.

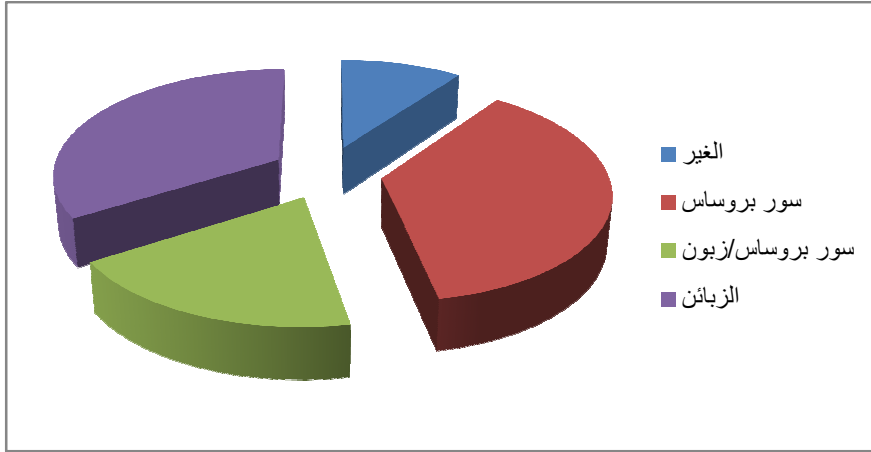
هذا في ما يخص مدى رضاء الزبائن أما في ما يخص احترام مواعيد التسليم فهي الأخرى يشملها التحقيق و يتم جردها كالاتي:

الرمز	2005	2004	2003	الإنتاجية و احترام المواعيد المتوقعة
↖	78%	75%	73%	انحراف عدد الساعات المتوقعة/المهمة الذي يقل عن 10%
←	67%	63%	64%	عدد المشاريع التي تم اتمامها في المواعيد المحددة
←	30%	29%	27%	التأخر الذي يزيد عن أسبوعين

الجدول(4.5): مؤشرات إحترام المواعيد في مؤسسة سور بروساس

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p188.

كما يوضحه الجدول الموالي فإن مؤسسة سور بروساس و بعد قيامها بتحقيق حول مدى احترام مواعيد الإنتهاء من المهام الموكلة إليها توصلت إلى أن انحراف عدد الساعات المتوقعة/المهمة الذي يقل عن 10% عرف تطورا مرضيا في حين يبقى عدد المشاريع التي تم تسليمها في معادها مقبولا في حين عرف التأخر الذي يفوق الأسبوعين مستوى مقبول و لتحليل مصدر هذا التأخير قامت المؤسسة بإجراء تحقيق آخر تظهر نتائجه في الشكل الموالي:



الشكل (9.5): مصادر التأخير في إتمام مشاريع مؤسسة سور بروساس

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p188.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الجزء الأكبر من مصادر التأخر في إتمام المشاريع يرجع إلى مؤسسة سور بروساس و ذلك بنسبة 37% في حين يرجع ما نسبته 34% إلى الزبائن و يعود الباقي لكل من التأخير المشترك من الطرفين أي المؤسسة و الزبون و إلى الغير الذي يتسبب في 10% من التأخيرات.

ثانيا: التماسك و الإلتزام

على نفس النهج قامت فرقة القيادة بمؤسسة سور بروساس باختيار مجموعة من المؤشرات و تقييمها بنفس الأسلوب السابق و هو ما يظهره الجدول الموالي:

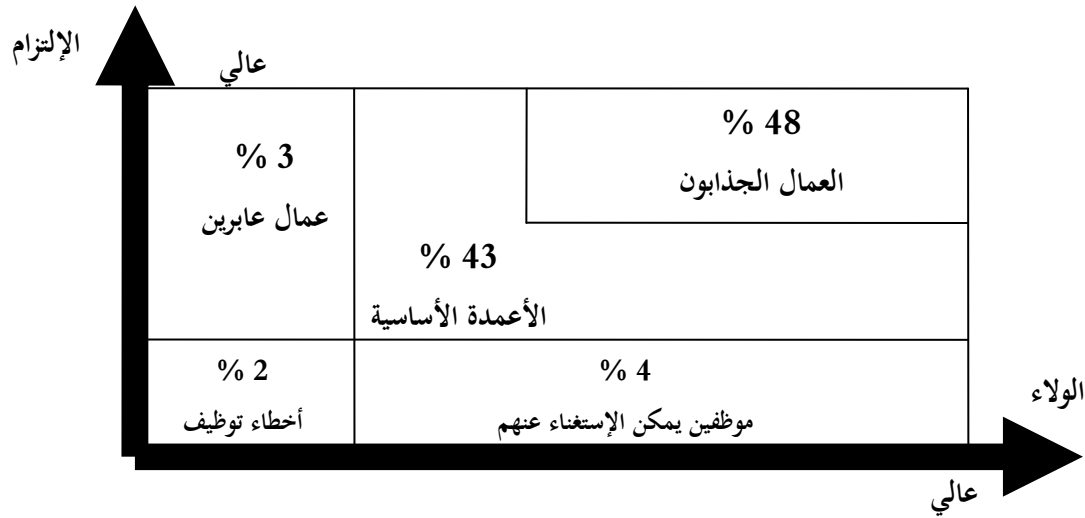
الرمز	2005	2004	2003	رضاء العمال
←	3,9	3,8	3,8	مؤشر إجمالي للرضاء (السلم من 1 إلى 5)
←	3,9	3,9	3,9	"عملي، مجهوداتي و أداءاتي يتم الإعتراف بها"
↖	4,2	4,1	3,8	"فرصي في التطور و التقدم الشخصي جيدة"
↖	4,2	4,2	4,3	"أتمتع باستقلالية كبيرة في تنظيم عملي"
↖	93%	92%	94%	"أعتبر مؤسستي مستخدما جيدا بنسبة"
↖	86%	81%	83%	نسبة العمال الذين حققوا أو تجاوزوا أهدافهم
←	2,4	2,3	2,1	الغيابات بسبب المرض/عدد الأيام/عامل/سنة
←		14	11	خروج مهندسي الأنظمة

الجدول (5.5): مؤشرات محور التماسك و الإلتزام

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p189.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه و لتقييم محور التماسك و الإلتزام اختارت المؤسسة مجموعة من المؤشرات من بينها: مؤشر الرضاء الإجمالي، مؤشر تقدير المجهودات، مؤشر فرصة التطور الشخصي للعامل، الحرية في العمل، نسبة العمال الذين حققوا أهدافهم و خروج المهندسين من المؤسسة و الملاحظ أن مجمل

المؤشرات مرضية و البعض المتبقي مقبول. أما جانب الإلتزام فهو الآخر تم تحليله و تم تمثيل النتائج في الشكل الموالي:



الشكل (10.5): تصنيف عمال سور بروساس حسب أدوارهم و ولائهم و إلتزامهم

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p189.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن العمال العابرين و أولئك الذين تم توظيفهم بالخطأ إلى جانب أولئك الذين يمكن الإستغناء عنهم بسهولة ليس لهم ولاء عالي و لا التزام عالي و هم في مجملهم يمثلون 9% من مجموع عمال المؤسسة. في حين يلاحظ أن الأعمدة الأساسية و العمال جذابين لهم ولاء عالي و التزام عالي و هم في مجملهم يمثلون 91% من مجمل عمال المؤسسة.

ثالثاً: محور الهيكل و التنظيم

و على نفس النهج قام مسيرو المؤسسة بتحديد المؤشرات المتعلقة بمحور الهيكل و التنظيم ليشملها التقييم باستخدام أسلوب الترميز و يتم التوصل إلى مجموعة من المعطيات تم جمعها في الجدول الموالي:

المؤشرات	2003	2004	2005	الرمز
العدد الكلي للعاملين في 31 ديسمبر	317	369	425	↘
نظير وقت العمل	274	301	347	↘
الذي منه لمهندسي الأنظمة	249	280	312	↘
نسبة العمال الذين يفوق مستواهم بكالوريا +5	67	71	70	←
عدد المناصب المفتاحية التي بقيت شاغرة لأكثر من 3 أشهر	5	6	7	←
العمر المتوسط للعمال	29,2	29,4	30,1	←

الجدول (6.5): مؤشرات محور الهيكل و التنظيم

Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, op.cit, p190.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه و لتحليل محور الهيكل و التنظيم تم الإعتماد على ستة مؤشرات هامة و هي على التوالي: العدد الكلي للعمال في نهاية كل سنة، ما يقابلهم من وقت عمل، الجزء من وقت العمل الخاص بمهندسي الأنظمة، نسبة العمال الذين لهم مستوى يفوق بكالوريا+5، عدد المناصب التي بقيت شاغرة لأكثر من ثلاثة أشهر، و العمر المتوسط للعمال.

و الملاحظ أن عدد العمال، و وقت العمل و الجزء الخاص بعمل مهندسي الأنظمة في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى و هو ما عبر عنه برمز السهم إلى الأعلى ما يدل على أن هذه المؤشرات تعتبر مرضية حسب أسلوب التقييم المعتمد. في حين عرفت نسبة العمال الذين يفوق مستواهم البكالوريا +5 ثباتاً نسبياً و هو ما يعتبر مقبولاً كما يشير إليه السهم المستقيم. كما عرف عدد المناصب التي بقيت شاغرة لأكثر من ثلاثة أشهر ثباتاً هو الآخر أما العمر المتوسط للعمال فبقي يتراوح في حدود التسعة و العشرين و الثلاثين سنة و هو ما يدل أن مؤسسة سور بروساس تعتمد شبه كلياً على فئة الشباب ذوي الطاقات و الكفاءات.

و انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن قيادة المؤسسة اعتمدت على لوحة قيادة رأس المال البشري مفصلة و كاملة و هو ما توضحه الجداول السابقة. و تحضى لوحة القيادة تلك بالتحيين و التعديل المستمر كما يتم عرضها من طرف إدارة الموارد البشرية على لجنة القيادة داخل المؤسسة مرة كل ثلاثة أشهر حتى و لو أن بعض المؤشرات المعتمدة قد لا تتغير في غضون الثلاثة أشهر إلا أن هذا العرض يعطي الفرصة لإدارة الموارد البشرية بأن تبدي رأيها حول مدى تطور رأس المال البشري للمؤسسة خلال تلك الفترة.

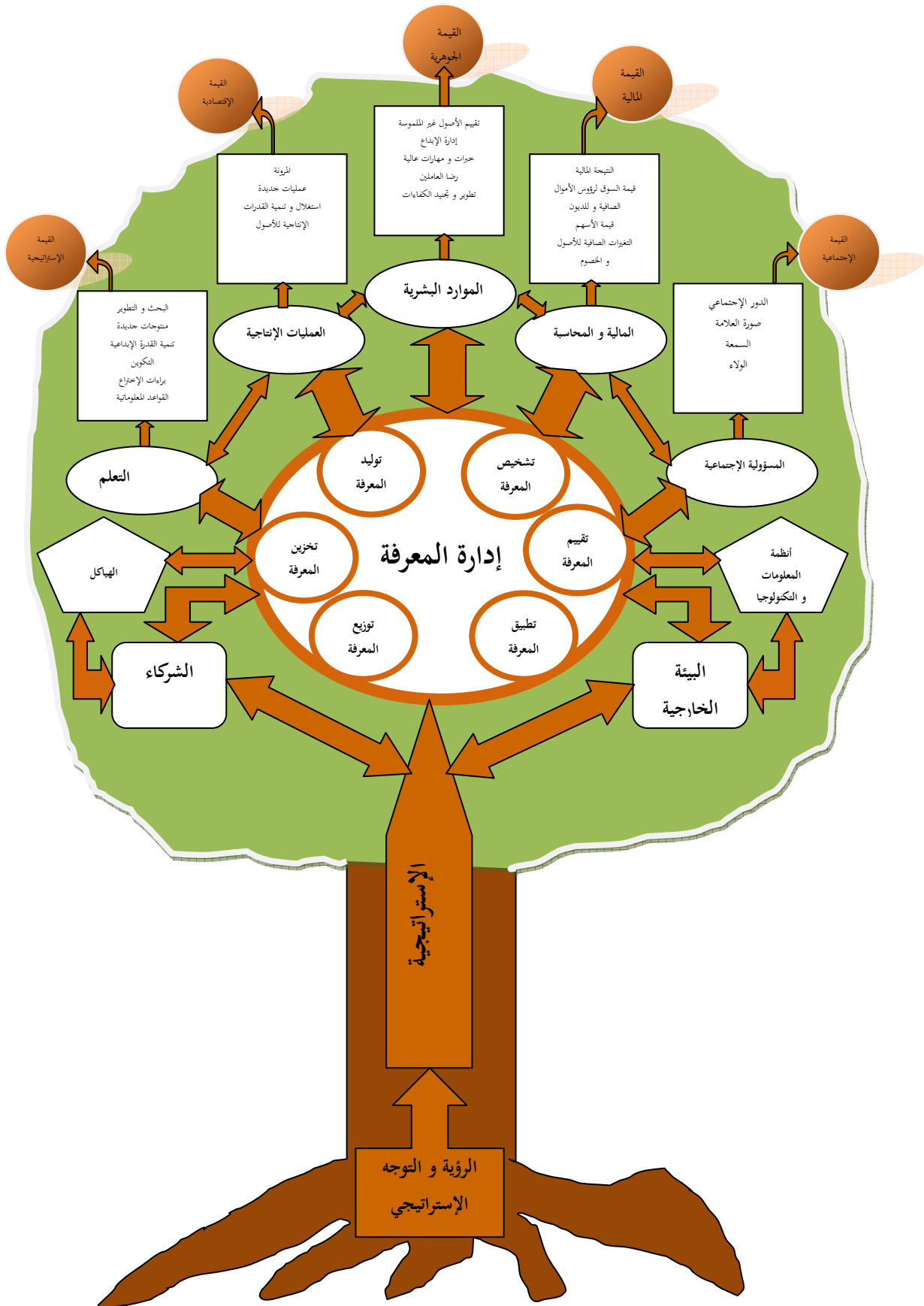
و من جهتها تقوم لجنة القيادة العامة للمؤسسة و الموسعة إلى مختلف إدارات الأقسام باختبار جدي و حذر للوحة قيادة رأس المال البشري و قد تطلب إذا اقتضى الأمر اتخاذ إجراءات تصحيحية من شأنها معالجة الشوائب و الثغرات التي يتم اكتشافها و بهذه الطريقة تقوم المؤسسة بمتابعة و تقييم أهم مورد من مواردها و أهم مصدر لخلق القيمة ألا و هو رأس المال البشري و ينجر عن هذا التقييم اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تصب في صالح الأفراد و المؤسسة في نفس الوقت ما يمكن من تحقيق الرؤية التي تم تبنتها هذه الأخيرة ألا و هي العمال ملتزمين هم الذين يصنعون الزبائن الأوفياء و الزبائن الأوفياء هم الذين يصنعون المساهمين السعداء.

المطلب الرابع: اقتراح مقارنة متكاملة لإدارة المعرفة من شأنها تحقيق هدف خلق القيمة بمختلف أنواعها

بعد أن تم التعرف على مفهوم المعرفة و الولوج إلى كيفية إدارتها في الفصل الأول و بعد أن تم عرض و تحليل مختلف نماذج إدارة المعرفة في الفصل الثاني جاء الدور على التعرف على أهم هدف تسعى إليه هذه الأخيرة ألا و هو المفهوم المتشعب لخلق القيمة و الذي تم تناوله في الفصل الثالث. و لتحديد العلاقة بين المفهومين أي بين إدارة المعرفة و خلق القيمة جاء الفصل الرابع بالتحليل و التفصيل في أهم جوانب هذه العلاقة ليعرض الفصل الخامس الإطار الذي من شأنه تحقيق تلك العلاقة بأحسن أشكالها ألا و هو المؤسسة المتعلمة و لعل الكشف عن حقيقة العلاقة لا يمكن توضيحه إلا من خلال دراسة و تحليل بعض الأمثلة الواقعية و هو ما تم بالفعل خلال هذا الفصل و لم يتبقى في ضوء ما سبق سوى اقتراح مقارنة متكاملة لإدارة المعرفة تسعى لخلق القيمة بمختلف أنواعها و قد تم تمثيل هذه المقارنة بشكل شجرة خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة كما يوضحه الشكل (11.5).

كما يظهر في الشكل نلاحظ شكل شجرة جذورها و أساس تثبيتها هو الرؤية و التوجه الإستراتيجي أما ساقها فهو الإستراتيجية و التي تكون بمثابة ناقل و طريق ينقل أفكار و محددات التوجه الإستراتيجي في شكل منظم و مفصل و بطبيعة الحال فإن الإستراتيجية تؤثر و تتأثر بكل من البيئة الخارجية و الشركاء بحيث لا بد عند صياغتها من إقحام هاذين العنصرين و بعد اعتمادها سوف يتأثر هاذين الأخيرين بما ينجر عن تلك الإستراتيجية من قرارات و ممارسات. تمس الإستراتيجية بشكل مباشر جميع وظائف المؤسسة و لكن قبل ذلك لا بد أن تمس إدارة المعرفة فيها بحيث تكون هذه الأخيرة في خدمة الإستراتيجية من خلال ما تقدمه من خدمات و تضم إدارة المعرفة مجموعة من العمليات الأساسية و التي حددها النموذج في ستة عمليات ألا و هي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها، و تقييمها و تتم هذه العمليات بشكل متزامن و منظم بحيث يمكن أن تتم مجموعة من العمليات في نفس الوقت و تعتمد هذه العمليات على دعائم يحددها النموذج في أنظمة المعلومات، التكنولوجيا و الهياكل. و من جانب آخر فإن إدارة المعرفة هي الأخرى تتأثر بالبيئة الخارجية و بما يقع فيها من تغيرات و تطورات بحيث لا يمكن لهذه الأخيرة أن تعمل في معزل عن تلك البيئة و التي تعتبر أحد أهم مصادر المعرفة إلى جانب الشركاء.

تمس عمليات إدارة المعرفة جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة و التي حددها النموذج بخمسة وظائف و هي على التوالي: المسؤولية الإجتماعية، المالية و المحاسبة، الموارد البشرية، العمليات الإنتاجية و التعلم. و لعل اعتماد مختلف هذه الوظائف على إدارة المعرفة يجعل من أدائها أحسن بكثير و هو ما ينعكس على خلق القيمة بمختلف أنواعها. فنجد أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إذا ما تمت إدارتها بالشكل الصحيح ينجر



الشكل(11.5): شجرة خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة

من إعداد الباحث

عنها مجموعة من النتائج أبرزها قيام المؤسسة بدورها الاجتماعي ضمن المجتمع الذي تنشط فيه و هو ما يخولها لامتلاك سمعة طيبة و صورة علامة مشرفة تجعلها تكسب ولاء الزبائن و وفاءهم و ثقتهم و هو ما ينعكس بالإيجاب على خلق قيمة إجتماعية لهذه الأخيرة أي المؤسسة.

أما في ما يخص المالية و المحاسبة فهي الأخرى يرتبط نشاطها بإدارة المعرفة و ينعكس ذلك جلياً على قيمة أسهم المؤسسة و كذا قيمة السوق لرؤوس الأموال التي تمتلكها هذه الأخيرة و نتيجتها المالية و هو ما يؤول لا محال إلى التأثير على خلق القيمة المالية للمساهمين.

و في ذات السياق تؤثر إدارة المعرفة على وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة تأثيراً بالغ الأهمية و من عدة نواحي فنجد مدخل تقييم الأصول غير الملموسة و بالخصوص إشكالية تقييم رأس المال الفكري¹ و مدخل إدارة الإبداع و تطوير و تجنيد الكفاءات و بالخصوص تحقيق رضاء العمال من خلال خلق فضاء يسمح بالتعلم و الإرتقاء بمستواهم و تحقيق ذاتهم و كلها نقاط ذات تأثير مباشر على خلق القيمة الجوهرية.²

أما على صعيد العمليات الإنتاجية فإن دور إدارة المعرفة جبار إذ من شأنها تحقيق المرونة المطلوبة في تلك العمليات و اكتشاف عمليات إنتاجية جديدة يمكن من خلالها تحقيق الإستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية للأصول التي تمتلكها المؤسسة و كل ذلك يصب في سبيل خلق القيمة الإقتصادية. و في سياق ذي صلة يعتمد التعلم داخل المؤسسة بشكل شبه كلي على إدارة المعرفة إذ تسعى وظيفة التعلم إلى تنمية البحث و التطوير ما ينعكس على اكتشاف منتوجات جديدة و تسجيل براءات اختراع و تنمية القدرات الإبداعية و الإنتاجية من خلال التكوين الذي يشكل جزءاً صغيراً من عملية التعلم³ و تقود هذه الجوانب في مجملها إلى خلق القيمة الإستراتيجية التي تكون بمثابة حوصلة للتفوق التنافسي و التميز عن الآخرين. و كما يتضح من خلال الشكل فإن خلق القيمة بمختلف أنواعها تعتبر الفاكهة التي يتم جنيها و النتيجة المرغوب التوصل إليها في الأخير من خلال تضافر جميع الجهود داخل المؤسسة و هنا لا بد من التعرّيج على نقطة مهمة جداً ذات علاقة بإدارة المعرفة ألا و هي أنظمة المعلومات و التي تعتبر الشبكة الوحيدة القادرة على تحقيق الحركة السلسة للمعرفة و المعلومات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و في الوقت المناسب و كما هو الحال في الشجرة التي بالرغم من العدد الهائل للأوراق المتواجدة في مختلف أغصانها إلى أن كل ورقة يصلها ما تحتاجه عبر مختلف القنوات و في الوقت المناسب و إلامات و اضمحلت و هو الحال بالنسبة لمختلف فروع و وظائف المؤسسة التي لا بد أن تصلها المعلومة في وقتها عبر القنوات المخصصة لذلك و التي توفرها أنظمة المعلومات و إلا لم تتمكن من أداء مهامها بالشكل اللازم.

¹أنظر الفصل الرابع، المبحث الثاني.

²أنظر الفصل الثالث، المبحث الثالث.

³أنظر الفصل الخامس، المبحث الأول.

خاتمة:

إن التعلم هو نتاج اكتساب المعرفة و الخبرات و المهارات و يقود هذا الأخير المؤسسة إلى التحسين و التغيير المستمر ما يحقق القدرة على التميز و خلق القيمة و في المقابل يحتاج التعلم لوجود إدارة معرفة فعالة من شأنها تشجيع توليد المعرفة و التشارك بها بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية و استغلال هذه المعرفة بالشكل اللازم ما يكفل تحقيق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تكون قادرة على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة و هو ما ظهر جلياً في كل من مؤسسة سكانديا، ساب و سور بروساس التي تم تناولها بالدراسة و التحليل و التي استطاعت أن تؤثر في بيئتها و غيرها من خلال تبنيتها هذا المدخل و في ضوء النتائج التي تم الخروج بها تم التوصل إلى نموذج متكامل يمثل إطار عمل منظم يضم مختلف المفاهيم الحديثة التي تعرضت لها الفصول السابقة و كيفية التنسيق بينها بطريقة فعالة.

الخاتمة العامة

في ظل اقتصاد المعرفة و في الوقت الذي أصبح فيه أداء المؤسسات ينتج عن عوامل غير مادية و معقدة كالمعرفة، الإبداع، التعلم، التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال، هذه العوامل التي تضاف إليها التطورات التكنولوجية، حالة عدم التأكد الاقتصادي و المنافسة العالمية أصبحت تنافسية المؤسسات تعتمد بدلا عن العوامل التقليدية على عوامل متعلقة بقدرتها الداخلية على الإبداع و تجنيد مواردها و بالخصوص ذلك الشق من الموارد المتعلق بالعنصر البشري. و لهذا السبب اتخذت الأبحاث في مجال تحسين طرق قياس الأصول الغير مادية بعدا إستراتيجيا الأمر الذي يساعد على وضع إطار ملائم لجمع المعلومات حول رأس المال الغير مادي و يعطي نظرة واضحة حول دور هذا الأخير في خلق القيمة و تحسين أداء المؤسسات.

و في ذات السياق توصلت العديد من الأبحاث التي سعت إلى إبراز العلاقة الموجودة بين كل من إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة إلى نفس النتيجة و هي كون إدارة الموارد البشرية لابد عليها أن تخرج عن إطارها التسييري الجامد إلى تركيبة مركزة على خلق القيمة.

إن المعارف، الجدارات، الكفاءات و عموما القدرة على التعلم لمؤسسة ما تشكل في مجملها واحدة من الموارد الأساسية الكفيلة بتحقيق التنافسية و من هذا المنطلق ينظر إلى إدارة المعرفة كعامل محوري و هيكلي في مفهوم التعلم التنظيمي ، هذا التعلم الذي يلعب دورا هاما في التحسين المستدام و ذلك من خلال تطوير معارف جديدة، نشرها بين مختلف وكلاء التعلم داخل المؤسسة ليتم بعد ذلك إدماج هذه المعارف في مختلف العمليات لتتحول إلى كفاءات.

و إذا أمعنا النظر إلى العلاقة الموجودة بين كل من التعلم و الكفاءة من جهة و بين التعلم، الكفاءة و التنافسية من جهة أخرى نجد أن الكفاءة ما هي إلا معرفة موضوعة حيز التنفيذ و بالتالي فإن الكفاءة تكمن في القدرة على تجنيد و وضع مجموعة من المعارف حيز التنفيذ من أجل التوصل إلى نتيجة معينة في وضعية مهنية ما. إلا أنه قد يكون حريا بنا في هذه النقطة بالذات التعرّيج على أمر بالغ الأهمية ألا و هو كون رأس المال المعرفي للمؤسسة لا يمكن حصره في مجموع الكفاءات الفردية للعاملين بها حيث أن الكفاءة الجماعية تضم بالإضافة إلى ذلك المجموع التنسيق و التداؤب (coopération et synergie) الناتجين عن التفاعل بين مجموع الكفاءات الفردية بحيث و من وجهة النظر هذه يمكن اعتبار المؤسسة على أنها نظام كفاءات (Système de compétences) من شأنه توليد كفاءات أكبر بكثير من تلك الكفاءات الفردية المشكلة له، و عليه فإن أداء المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها في تجنيد و توليف مواردها المختلفة مع

كفاءات وكلائها و هو ما يدفعها بالضرورة إلى تحديد تلك الكفاءات بدقة، تقييمها و إدارتها و هو ما ذهبت إليه نظرية الموارد (La théorie des ressources) في مفهومها للكفاءة الجوهرية الذي قدمته و الذي حاولت من خلاله إبراز الدور الذي تلعبه الجوانب الغير مادية في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

و كمرحلة ثانية و بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد الموارد المتاحة لديها من جهة و تحديد الكفاءات الفردية و الجماعية التي يجوزتها بدقة تطرح أمامها إشكالية بالغة الأهمية تتمثل في كيفية تحقيق الإستخدام العقلاني و الأمثل (Rationnel et optimal) لتلك الموارد و الكفاءات بالشكل الذي يحقق هدف خلق القيمة و استدامة التنافسية و ما هي الميكانيزمات و الآليات و المتطلبات التي لا بد أن يوفرها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و على هذا الأساس جاءت إشكالية البحث كما يلي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟

و بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول مترابطة و منسقة فيما بينها يتناول كل واحد منها جانبا معين من جوانب الإشكالية بدءا بالفصل الأول الذي عالج كلا من مفهوم المعرفة و مفهوم إدارة المعرفة حيث تطرق بالعرض و التحليل لتعريف المعرفة من مختلف الجوانب و استنادا إلى مختلف المناهج و منها المنهج الاقتصادي، المعلوماتي، الوظيفي لنتم بعد ذلك بلورة تعريف شامل لتلك الأخيرة و إبراز أهميتها كمصدر أساسي للقيمة و تحقيق التنافسية و لتوضيح هذا المفهوم أكثر تم التطرق في مرحلة ثانية إلى مختلف أنواع المعرفة حسب تصنيفات مختلف الباحثين في المجال و من أهم تلك التصنيفات نجد التفريق بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية مع الإشارة لخصائص كل نوع و مكان تواجده.

و لأن المعرفة لا بد أن تجمع و تستقى من مجموعة من المصادر كان البحث في المرحلة الموالية مركزا على تحديد مصادر المعرفة التي قد تكون داخلية أو خارجية تستمدتها المؤسسة من بيئتها و محيط أعمالها. و لأن المعرفة تعتبر موردا إستراتيجيا للمؤسسة كان لا بد من إدراك خصائص هذا المورد و دورة حياته و هو ما تم تناوله بالفعل في محاولة للتفرقة بين هذا المورد و بقية الموارد التي تصنع التميز للمؤسسة.

وبعد تحديد مفهوم المعرفة بدقة تتبادر إلى الأذهان إشكالية جوهرية ألا و هي كيفية إدارة هذا المورد الإستراتيجي من خلال مجموعة من العمليات اختلف الباحثون في تحديدها بدقة و اختلفت أيضا المناهج في تقسيمها إلا أن الجميع اتفق على أن هناك عمل منهجي منظم لا بد من إتباعه من أجل الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، تنظيمها ضمن قواعد معينة ثم تسهيل الوصول إليها و تقاسمها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لها عند عملية التطبيق.

و بهدف إعطاء نظرة أوضح و أعمق لسيرورة عمليات إدارة المعرفة كان لزاما التفريق بين إدارة المعرفة الصريحة و إدارة المعرفة الضمنية من خلال العمليات، الأنشطة و المتطلبات حيث أنه و في أغلب الأحيان يواجه المسيرين إشكالا كبيرا عند محاولتهم إدارة المعرفة الضمنية و لعل الحل الوحيد في هذه الحالة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال مجموعة من الآليات التي تم تناولها بالتفصيل و التي من أبرزها خرطنة المعرفة. و إنه من الضروري بمكان توفير مجموعة من المتطلبات التي تكفل إدارة المعرفة تلك المتطلبات قد تكون مادية، بشرية و تقنية و قد يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك بحيث يمس ثقافة المؤسسة و القيم السائدة فيها و كذلك أسلوب القيادة المتبع فيها.

و نظرا لأهمية الجانب المتعلق بكيفية إدارة المعرفة من جهة و تعقيد العمليات المنبثقة عنه من جهة أخرى جاء الفصل الثاني لتتمة تسليط الضوء على أدق التفاصيل لتلك العمليات من خلال تناوله لنماذج إدارة المعرفة و ذلك انطلاقا من المنظور النظري وصولا إلى المنظور الإستراتيجي بحيث ركز الفصل على كيفية توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة و كذا تحديد عملياتها و مراحلها المختلفة إضافة إلى إبراز ما يمكن أن توفره هذه الأخيرة من إيجابيات للفرد و للتنظيم في آن واحد بحيث قد تساهم إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك باعتبار أن الإستراتيجية بحد ذاتها هي نتاج لعمل معرفي أو قد تكون هي بذاتها أحد الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة إن لم تكن هي الإستراتيجية العامة و المقصود هنا هو تبني إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال و كمرحلة أولى تطرق الفصل بالعرض و التحليل لمختلف نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظري و من أهم هذه النماذج نخص بالذكر نموذج دوروثي ليونارد بارتون (Dorothy Leonard- Barton) ، نموذج كارل ويج (Wiig) ، نموذج رولف بلوماتريت و رون جونسون (نموذج المعرفة- المعلومات) (Blumentritt & Johnston) ، نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و بروجين (Bots and Bruijin) ، نموذج ميكائيل ماركوارد (Michel Marquardt) ، نموذج ليندساي لإدارة المعرفة (Lindssey) .

و كمرحلة ثانية عالج الفصل من خلال مجموعة من النماذج إشكالية اعتبار إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية للمؤسسة و تناول بالدراسة و التحليل مختلف النماذج التي تتقاسم هذا المنطلق و من أهمها نجد نموذج ماساي (Massey) ، نموذج مارتينز، هايزيك و فوربك (Mertins & Heisig & Vorbeck) ، نموذج دوفي (Duffy) ، نموذج دينمس وينوسكي (Denmis E. Winosky) ، نموذج جينكس و أولفمان (Jennex & Olfman) .

و مواصلة لعرض و تحليل عمليات إدارة المعرفة تم بعد ذلك معالجة جانب اعتبار إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال و من أبرز النماذج التي تبنت هذا الإتجاه نجد كلا من نموذج بيفير و سوتون (Pfeffer

(Sutton & ، نموذج بوردورو و كويارد (Bourdereau & Couillard) ، نموذج دايفيد سكايرم لإدارة المعرفة (David J. Skyrme) ، نموذج جاسون و قوبتا (Jason & Gupta) ، نموذج نجم عبود نجم. إن نماذج إدارة المعرفة و على اختلاف منظور معالجتها لمفهوم إدارة المعرفة و مهما كان المدخل الذي تتبناه فإنها في جميع الحالات تسعى إلى صنع المعرفة بالتركيز على تأطير و تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، كما تسهم من خلال إستراتيجياتها في تحديد النقاط التي لا بد أن تركز عليها إستراتيجية المؤسسة فضلا عن تحديد السياسات الكفيلة بإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه كما تحدد إطار عمل إدارة المعرفة و طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير معرفتها و كل هذه الغايات تصب جميعها في منحى واحد و هو خلق القيمة للمؤسسة بمختلف أنواعها و أبعادها هذا المفهوم الذي ما فتئ يشغل اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال منذ ظهوره و حتى الآن.

أما الفصل الثالث فقد خصص لمفهوم خلق القيمة، نماذجه و الإتجاه المتنامي لخلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة حيث أنه و في الوقت الذي أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات و فرض نفسه كمؤشر معياري للأداء و مقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بات من الأهمية بمكان تخصيص حيز كبير من الإهتمام لهذا المفهوم و هو ما تم بالفعل من خلال هذا الفصل الذي انطلق من تحديد مفهوم خلق القيمة حسب المقاربات المختلفة ليتم تسليط الضوء بعد ذلك على نشأة هذا المفهوم مرورا بالمدرسة الكلاسيكية و المدرسة النيوكلاسيكية وصولا إلى خلق القيمة للمساهمين و للأطراف الآخذة. و حتى تتضح الأمور أكثر عرج الفصل إلى جانب بالغ الأهمية ألا و هو نماذج خلق القيمة بدءا من نموذج عمليات خلق القيمة عند بوترر مرورا بنموذج ورشة القيمة و وصولا إلى نموذج شبكة القيمة .

و لأن النماذج المدروسة سابقا أدت إلى فهم و تحليل منطلق إدارة عمليات خلق القيمة فإنه يكون من الضروري كمرحلة ثانية تسليط الضوء على الموارد و الكفاءات التي تعتبر أساس خلق القيمة و هو ما يشق الطريق نحو هدف خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة و كدعامة لهذا المنظور عرضت نظرية الموارد كأساس نظري يقدم مجموعة من الأسس التي من شأنها إضفاء السمات الواجب توافرها في كل مورد حتى يكون قادر على تحقيق ذات الهدف. و لرفع اللبس عن الاختلاف بين القيمة التنافسية و القيمة الجوهرية تم إبراز كل مفهوم على حدا مع تحليل نقاط الاختلاف بين المفهومين مع الإشارة إلى العلاقة بين القيمة المالية و القيمة الجوهرية مع الخروج في الأخير باستنتاج عن مدى إمكانية خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة و الموارد الغير مادية.

و للتوسع في الإستنتاج الذي توصل إليه الفصل الثالث و القاضي بإمكانية خلق القيمة الجوهرية من خلال إدارة المعرفة و الموارد الغير مادية جاء الفصل الرابع لمعالجة إشكالية رأس المال الفكري باعتباره مدخلا لإدارة المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية و لما كان الهدف الأساسي لكل مؤسسة يكمن في خلق القيمة من خلال الأداء ذلك الأداء الذي عبر عنه و لوقت طويل بالقدرة على التحكم في قوى المحيط الخارجي جاءت نظرية المؤسسة القائمة على المعارف (KBV Knowledge Based View) لتأسس لنظرة جديدة للأداء فحسب هذه النظرية تكون المؤسسة ذات أداء جيد إذا كانت قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و لكن تحقيق هذه الميزة لا يعتمد بشكل كلي على التحكم في القوى الخارجية بل يتعداه ليشمل الإدارة المثلى لبعض موارد المؤسسة و المتمثلة أساسا في رأس المال الفكري بمختلف مكوناته البشرية و التنظيمية. و في هذا السياق تناول الفصل الرابع مفهوم رأس المال الفكري، نشأته و علاقته برأس المال البشري، ليتم بعد ذلك التطرق لمكوناته و الخصائص التي تميزه عن رأس المال المادي و نظرا لتلك الخصائص فإن التعامل مع هذا النوع الخاص من رأس المال يكون مختلفا و لذلك وجدت مجموعة من الزوايا التي يتم من خلالها ذلك و من أهمها: زاوية الأصول الفكرية و زاوية رأس المال غير الملموس.

و للتعامل مع رأس المال الفكري لابد من قياسه و تقييمه و هو ما ذهب إليه هذا الفصل بدءا من تبيان أهمية عملية القياس هذه، مستويات القياس، و المشاكل التي من الممكن أن ترافق هذه العملية. و للتقليل من حدة تلك المشاكل وجدت مجموعة من النماذج التي تعتبر كتجارب تسعى للوصول إلى طريقة فعالة لإيجاد نظام قياس حقيقي لرأس المال الفكري و من أهم هذه النماذج نجد: نموذج ملاح سكانديا، نموذج بطاقة الأداء المتوازن، و نموذج مراقب الأصول الغير ملموسة.

بعد قياس و تقييم هذا النوع من رأس المال لابد من البحث في كيفية إدارته و هو ما ذهب إليه الفصل الرابع في آخر مباحثه بحيث تمت دراسة و تحليل مختلف الأدوات و الوسائل اللازمة لتحقيق ذات الغاية ليتم في هذا السياق مناقشة أسلوب إدارة المعرفة كوسيلة لإدارة رأس المال الفكري للمؤسسة، و كذلك اعتبار الإستثمار الغير مادي كوسيلة لتحقيق الأداء من خلال رأس المال الفكري داخل المؤسسة، ليتم بعد ذلك التعرّيج على لوحة قيادة رأس المال البشري كأداة لإدارة رأس المال الفكري داخل المؤسسة و للتعمق أكثر في هذا الجانب نوقشت فكرة تبني إدارة الكفاءات كأداة لإدارة و تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة في جانبه البشري.

بعد تناول إشكالية رأس المال الفكري باعتباره مدخلا لإدارة المعرفة و خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية يتضح جليا أن بقاء المؤسسة، إستمراريتها و تميزها في ظل بيئة شديدة التغير و التطور يتطلب تبنيها لإطار تنظيمي خاص يكفل لها ذلك و يتمثل هذا الإطار في المؤسسة المتعلمة و بهدف بلورة هذا الإطار جاء

الفصل الخامس و الأخير ليناقدش إشكالية اعتبار المؤسسة المتعلمة كنموذج لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة مع دراسة حالة بعض المؤسسات التي تبنت هذه الرؤية .

و لتعميق الفهم بهذا النموذج كان لابد في البداية من تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، أنواعه، ليتم بعد ذلك التفريق بين كل من التدريب، التعليم و التعلم من جهة و التعلم الفردي و التعلم الجماعي من جهة أخرى مع تحديد المراحل التي لابد أن تمر بها عملية التعلم. و بعد تحديد جميع جوانب العملية تم ربط هذه الأخيرة بمفهوم الميزة التنافسية. و كمرحلة ثانية تم تناول مفهوم المؤسسة المتعلمة ، مكوناتها و كذا الخصائص التي تمكنها من تبني إدارة المعرفة كإطار تنظيمي قادر على خلق القيمة.

و لإضفاء الواقعية على مجموعة العلاقات المدروسة بين مختلف المفاهيم و بالخصوص العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة يقتضي الأمر إسقاط و تطبيق تلك العلاقات في الميدان و داخل المؤسسات و لهذا الغرض تضمن الفصل الأخير من البحث عرض حال لمجموعة من الأمثلة عن مؤسسات نجحت في تحقيق تلك المعادلة الصعبة و من أهم تلك الأمثلة نجد شركة سكانديا (Skandia AFS) للتأمينات، مجمع ساب (SEB) المتخصص في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة، مؤسسة سور بروساس (Sure Process) المتخصصة في تطوير أنظمة المعلومات في مجال الصحة و الطيران. و على ضوء دراسة و تحليل تلك الأمثلة و اعتمادا على ما تم تجميعه من خلال الدراسة النظرية تم بلورة نظرة شاملة حول الإشكالية المطروحة ليتم في الأخير الخروج باقتراح مقارنة متكاملة لإدارة المعرفة من شأنها تحقيق هدف خلق القيمة بمختلف أنواعها.

و في ضوء ما تم تناوله خلال مختلف فصول البحث فإنه تم الخروج بمجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

1. المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسيين هما من جهة المعلومات و البيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات و أساليب عمل مسجلة و مدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، و من جهة أخرى المهارات و الخبرات و الممارسات و البراعات الضمنية المخزنة في عقول و أدهان أفراد المعرفة و هو الجانب الأهم و الأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله، و تشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المؤسسة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى و يظهر دوره في كيفية التعامل مع المشاكل و الصعوبات المتجددة و المعقدة التي تواجهها المؤسسة في محيط يتسم بسرعة التغير و المنافسة الشديدة لتلعب المعرفة دور المورد الإستراتيجي الوحيد القادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و الزيادة في فعالية مختلف الأنشطة و الوظائف التي تمارسها المؤسسة مما يعكس بالإيجاب على نتائجها في مختلف الأصعدة.

2. إن مخزون المعرفة في المؤسسة هو رأسمال غير ملموس و يبقى محتواه غير قابل للقياس ما يجعل هذا الأخير غير ظاهر و مدمج ضمن مكونتين أساسيتين داخل المؤسسة و هما رأس المال البشري و رأس المال المعلوماتي حيث أن المعرفة متواجدة أساسا في عقول الأفراد قبل أن يتم استخدامها عمليا فهي إذن ضمنية و من الصعب البوح بها و بالتالي فإن رأس المال المعرفي المحتوى في رأس المال البشري قد يكون في نفس الوقت جماعي و فردي و يعيش في شبكات المعرفة داخل المؤسسة مجسدة في عمال المعرفة (knowledge workers) الذين ينتجون و يستخدمون باستمرار معرفة ثمينة و عملية.
3. تعتبر إدارة المعرفة مجموعة من العمليات و الأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر و نقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدججة ضمن نظام متكامل و فعال يسهل الوصول و التعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل و التي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية إلى جانب تشجيع الإبداع و الابتكار ما يكفل إدامة الميزة التنافسية و خلق القيمة للمؤسسة.
4. تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام و الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها من خلال تحسين و الإرتقاء بالأداء المنظمي و من ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة في وقتنا الحالي أصبحت أكثر من ضرورة و ذلك نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و الاستخدام المكثف لنتائج و إفرازات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد و تطوير نشاطاته و نموه.
5. تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الإستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال و ذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارستها و عملياتها تلك النتائج التي تظهر على مختلف الأصعدة و المستويات بدءا بالسياق التنظيمي و تعزيز الإنتاجية و وصولا إلى تحقيق ولاء الزبون و الأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في جميع المستويات.
- يتضح مما سبق أن المعرفة هي بالفعل مورد إستراتيجي للمؤسسة و أن إدارة هذا المورد تعتبر لا محال مدخلا لخلق القيمة من خلال مجموعة من العمليات المترابطة و المتكاملة الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث.
6. تقتضي عملية إدارة المعرفة طريقة منهجية و منظمة تقوم على أساسها أنشطة خاصة بإدارة المعرفة و لتبني هذه الطريقة هناك مدخلين أساسيين لا بد على المؤسسة أن تتبع أحدهما و هما على التوالي

منهج البحث و التطوير و منهج التبنّي المتنامي لمبادرات و مشروعات إدارة المعرفة. يقتضي المنهج الأول إنشاء وظيفة متخصصة في البحث و التطوير لها أهداف محددة تسعى لتنفيذها و توفر لها مختلف الوسائل اللازمة لأداء هذه المهمة بما فيها خطة محددة، مشاريع، برامج و ميزانية سنوية و تعمل باستقدام كوادر متخصصة و يقام عملها دوريا و قد بدأ العمل بهذا المنهج منذ فترة طويلة نسبيا إلا أن ما يعيب هذا المنهج هو كونه ينحصر في وظيفة واحدة فقط من وظائف المؤسسة دون أن يعمم هذا العمل على باقي الوظائف. أما المنهج الثاني فهو ذلك المنهج الذي تعمل به المؤسسات القائمة على المعرفة و الذي يقتضي تعميم عمليات إدارة المعرفة على جميع الوظائف و الأقسام لتصبح المؤسسة خلاقة للمعرفة و قد تتعامل في بعض الأحيان بمنتجات معرفية صرفة و هو الاتجاه الجديد الذي أسس له و تبناه اقتصاد المعرفة. و في كلتا المنهجين لا بد على المؤسسة أن تضع إستراتيجية خاصة لتبني مدخل إدارة المعرفة.

7. تعتبر نماذج إدارة المعرفة محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة و كذا تحديد عملياتها و مراحلها المختلفة إضافة إلى إبراز ما يمكن أن توفره هذه الأخيرة من إيجابيات للفرد و للتنظيم في آن واحد بحيث قد تساهم إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك باعتبار أن الإستراتيجية بحد ذاتها هي نتاج لعمل معرفي و قد تكون هي بذاتها أحد الاستراتيجيات الوظيفية كما قد تكون هي الإستراتيجية العامة للمؤسسة في حال ما تم تبنيتها كإستراتيجية أعمال.

8. توجد إمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة داخل المؤسسة انطلاقا من حاجاتها و وفق رؤيتها و منظورها و استنادا إلى توجهاتها و أهدافها. و تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج و التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة و تؤثر فيها وفق طبيعة المدخل الذي تم تبنيه و في إطار الإستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة.

9. إن نماذج إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها و على اختلاف منظور معالجتها لمفهوم إدارة المعرفة و مهما كان المدخل الذي تبناه و الاتجاه الذي تتبعه فإنها في جميع الحالات تسعى إلى صنع المعرفة بالتركيز على تأطير و تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، كما تسعى إلى توجيه المؤسسة إلى كيفية الحصول على المعرفة و التعامل مع الموجودات الفكرية كما تسهم من خلال إستراتيجياتها إلى تحديد النقاط التي لا بد أن تركز عليها إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع الأسبقيات و إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد السياسات الكفيلة بإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه كما تحدد إطار عمل إدارة المعرفة و طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير

معرفتها و كل هذه الغايات تصب جميعها في منحى واحد و هو خلق القيمة للمؤسسة بمختلف أنواعها.

يتضح من خلال ما سبق من نتائج أنه و بالرغم من أن إستراتيجية المؤسسة هي الموجه العام لأنشطة هذه الأخيرة إلا أنها تعتبر في نفس الوقت منتج معرفي من شأنه تحديد الإطار الذي توضع فيه عملية إدارة المعرفة بما يتوافق مع توجهات و أهداف المؤسسة.

10. أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات و فرض نفسه كمؤشر معياري للأداء و مقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. و لقد شكل مفهوم خلق القيمة و لفترة طويلة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمؤسسات و تعود أصول مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية أين كان يقاس على أساس مردودية رؤوس الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها. ليتطور بعد ذلك هذا المفهوم بفعل العولمة و الأسواق المالية و يدرج في طياته الاتجاه المتنامي لقوة المساهمين و تأثيرهم على تلك الأسواق. إلا أنه و في الوقت الذي أصبح فيه أداء المؤسسة نتاجا لعوامل معقدة و غير مادية كالتعلم، المعرفة، الإبداع و غيرها فإن نجاح المؤسسة أصبح يعتمد أكثر على قدرتها الداخلية على الإبداع و تجنيد الموارد و خصوصا البشرية منها بدلا من اعتماده على العوامل التنافسية التقليدية كسلسلة القيمة و التموقع التنافسي و هنا ظهر مفهوم خلق القيمة الجوهرية كاستجابة لهذه الرؤية.

11. تعتبر النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة ألا و هي نموذج سلسلة القيمة، نموذج ورشة القيمة و نموذج شبكة القيمة أداة لفهم و تحليل منطق إدارة عمليات خلق القيمة بحيث تصف و تنمذج الطرق الأساسية لإدارة عملية خلق القيمة و ذلك حسب نوع المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية أو غيرها إلا أن هذه النماذج تتطلب تكييفها و بدقة مع متطلبات و معطيات كل حالة و يمس هذا التكييف كلا من الأنشطة الخلاقة للقيمة، العلاقات فيما بينها و محددات خلق القيمة.

12. يشير مفهوم خلق القيمة الجوهرية إلى أنه بالإضافة إلى القيمة التنافسية القائمة على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن هذه الأخيرة أي المؤسسة تخلق داخليا قيمة تنظيمية متعلقة بجودة العمليات الموضوعة حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن و عليه فإن خلق القيمة حسب هذه الرؤية هو اختيار و توفيق الأنشطة المختلفة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و ذلك اعتمادا على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة و التي من أهمها المعرفة.

استنادا إلى ما أشارت إليه النتائج السابقة فإن مفهوم خلق القيمة أصبح بالفعل يشكل مؤشرا معياريا و هدفا أساسيا تركز عليه عملية التسيير و على هذا الأساس اقترحت مجموعة من النماذج لتأطير هذا المفهوم الذي توسع ليشمل جميع جوانب المؤسسة بما فيها الجانب الإستراتيجي و هو ما انبثق عنه مفهوم جديد يصطلح عليه بالقيمة الجوهرية.

13. يعتبر رأس المال الفكري مدخلا لإدارة المعرفة مجسدا في جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتشكل هذا الجزء من نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم و هم بذلك يشكلون المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف التي تستطيع المؤسسة من خلالها مواجهة كافة التغيرات في بيئة الأعمال بما يحقق التفوق التنافسي و توسيع حصتها السوقية و كذا الرفع من قدرتها على خلق القيمة.

14. إن استمرارية المؤسسات و ديمومتها في بيئة الأعمال الحالية تركز و بشكل كبير على مراعاتها على إدارة رأس مالها الفكري و تقييمه و قياسه و اعتبار هذه العملية مهاما جوهرية تتحمل مسؤوليتها إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

15. يؤدي وجود مستوى عالي من رأس المال الفكري إلى تأقلم أحسن و تقبل أكثر للتغيير و تبني التكنولوجيات الجديدة و ذلك من خلال تطوير قدرات امتصاص التطورات المعرفية خارج المؤسسة. بالإضافة إلى أن تراكم رأس المال الفكري يحفز تراكم رأس المال الغير مادي و الجماعي و الذي شيئا فشيئا يندرج ضمن روتينيات المؤسسة و هو ما تحث عليه المقاربة التطورية (L'approche évolutionnistes) هذه المقاربة التي تسعى لفهم و توضيح الدور الذي تلعبه المؤسسات في عمليات الإبداع من خلال تحفيز العمل الجماعي الذي يؤدي إلى خلق المعرفة الجديدة و التي لا يمكن التوصل إليها عن طريق عمل فردي.

16. تعتبر العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة علاقة وطيدة و جذرية ذلك كون استثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها المباشر لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدارة المعرفة، و من ناحية أخرى فإن الكفاءات داخل المؤسسة هي الوحيدة القادرة على تحويل المعارف إلى أنشطة اقتصادية من شأنها تحقيق مستوى عال من الأداء.

تجمع النتائج السابقة الذكر على اعتبار إدارة المعرفة كأحسن وسيلة للتعامل مع رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و ذلك اعتمادا على ما توفره هذه الأخيرة من أساليب تنظيمية و تكنولوجية من شأنها توفير المناخ المناسب لتقاسم المعرفة و توليدها ما يرفع من القدرة على الإبداع و ينعكس حتما على خلق القيمة و هو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

17. التعلم التنظيمي هو عملية متميزة و مستمرة تقوم بها المؤسسة من أجل جمع، تنظيم و بناء المعرفة تلك المعرفة التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين قدراتها و تفعيل علاقاتها بالبيئة الخارجية من خلال تطوير معاني مشتركة من شأنها المساعدة في حل المشاكل التي تواجهها هذه الأخيرة و أساس عملية التعلم يكمن في خبرات و تجارب أعضاء المؤسسة.

18. المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تعتمد على التعلم بنوعيه الفردي و الجماعي و تنزيل جميع العوائق التي من شأنها تعطيل العملية من خلال نشر فلسفة التعلم داخل المؤسسة ما يجعلها ماهرة في مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من توليد، تخزين، نقل ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية و قد يكون لها دور حتى في تغيير بيئتها ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على خلق القيمة و تحسين تنافسيتها. و بالتالي فإن المؤسسة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تركز هذه الفلسفة على لزوم خلق و اكتساب المعرفة و نقلها بسلاسة بين مختلف المستويات التنظيمية و من أبرز الأهداف التنظيمية التي تسعى لها هذه المؤسسات هي مشاركة جميع الأفراد في المخزون المعرفي و العمل على إثرائه ما ينعكس بالإيجاب على الأداء، النمو، التميز و خلق القيمة بمختلف أنواعها.

19. التعلم هو نتاج اكتساب المعرفة و الخبرات و المهارات و يقود هذا الأخير المؤسسة إلى التحسين و التغيير المستمر ما يحقق القدرة على التميز و خلق القيمة و في المقابل يحتاج التعلم لوجود إدارة معرفة فعالة من شأنها تشجيع توليد المعرفة و التشارك بها بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية و استغلال هذه المعرفة بالشكل اللازم ما يكفل تحقيق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تكون قادرة على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة و هو ما ظهر جليا في كل من مؤسسة سكاكندا، ساب و سور بروساس التي تم تناولها بالدراسة و التحليل و التي استطاعت أن تؤثر في بيئتها و تغيرها من خلال تبنيها هذا المدخل.

إن التمعن في النتائج المذكورة يقود بالضرورة إلى تكوين رؤية تعتبر المؤسسة المتعلمة كنموذج يتحقق من خلاله هدف خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة بحيث يعتمد هذا النوع من المؤسسات على إدارة المعرفة كإطار تنظيمي يوفر الدعم و المساندة لمختلف الوظائف و الأنشطة ما يجعل أداءها أحسن و هو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

و بناء على النتائج المتوصل إليها سيتم فيما يلي تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق الخطط الإستراتيجية للمؤسسات بصفة عامة

و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في أساليب إدارتها. و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها ما يلي:

1. ضرورة حفظ وتخزين المعرفة بالشكل و الطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الإعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات؛

2. السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات و العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة و يحقق التحكم و السيطرة التامة على تلك العمليات؛

3. تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة و يتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواءا كانت تلك المعارف ضمنية يمتلكها الأفراد في عقولهم و أدمغتهم أو معارف صريحة متوفرة في مختلف التعليمات، الأنظمة، قواعد البيانات و غيرها من الأدوات و الأساليب التكنولوجية المتطورة بحيث يمد كل قسم ما لديه من معارف للأقسام الأخرى التي تحتاجها و بذلك يتحقق التنسيق و التكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛

4. إن إستراتيجية المؤسسة لا بد أن تسعى إلى صنع المعرفة بالتركيز على تأطير و تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، كما تسعى إلى توجيه المؤسسة إلى كيفية التعامل مع الموجودات الفكرية كما لا بد عليها أن تسهم من خلال مجموعة من الآليات إلى تحديد النقاط التي لا بد أن تركز عليها المؤسسة من خلال وضع الأسبقيات و إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد السياسات الكفيلة بإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه كما تحدد إطار عمل إدارة المعرفة و طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير معرفتها.

5. توفير كل من النظم و العمليات و كذا المهارات و الخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة و الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح و هو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا.

6. التركيز على مراعاة إدارة رأس المال الفكري للمؤسسة و تقييمه و قياسه و اعتبار هذه العملية مهاما جوهرية تتحمل مسؤوليتها إدارة المعرفة هذا إلى جانب تحديد الوسائل و الطرق المنهجية العلمية التي لا بد من الاعتماد عليها في هذه العملية.

7. تقييم مساهمة رأس المال الفكري في خلق القيمة بتطوير مجموعة من الممارسات المرتكزة على الإدارة الديناميكية لرأس المال الغير مادي و تقوم العملية على وضع مؤشرات رقمية قد تكون مالية أو غير مالية من شأنها متابعة تطور رأس المال الفكري للمؤسسة مع مرور الزمن و بالخصوص المكونات الأساسية لهذا الأخير و المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال العمليات و الإجراءات، و رأس المال الزبوني و يتم استخدام هذه المؤشرات داخليا من أجل تحديد إستراتيجية مبنية أساسا على الموارد الغير مادية.

8. تبنى التعلم كتوجه سلوكي يضم مجموعة من العمليات و النشاطات تسعى من خلالها المؤسسة لتحسين قدراتها و تطوير ذاتها و تفعيل علاقتها مع بيئتها و تعبئة العاملين فيها ليصبحوا وكلاء للمعرفة.

9. إعطاء أكثر مرونة و تلقائية للهيكل التنظيمي للمؤسسة تمكنه من مواجهة التغيرات البيئية السريعة بحيث قد يؤدي الاعتماد الكامل على هيكل تنظيمي تقليدي معد وفق مؤشرات سابقة إلى إعاقة أعمال المؤسسة المتعلمة و لذلك يصبح من الضروري إعادة تصميم الهيكل ليتضمن جانبيين أساسيين الثبات و المرونة و الوصول إلى ما يسمى بالهيكل العضوي (Organic structure) و هو الهيكل الذي يشجع على المرونة و يحث الأفراد على المبادرة و التعلم و إحداث التغيرات ما يجعلهم قادرين على التكيف السريع.

بناء على النتائج المتوصل إليها و على ضوء التوصيات التي تم الخروج بها سيتم فيما يلي اقتراح مجموعة من المواضيع التي تمثل آفاق البحث و التي تعبر عن مجموعة من الجوانب التي تحتاج إلى دراسة و تحليل معمقين بهدف تسليط الضوء على بعض العلاقات بين المفاهيم الحديثة المختلفة في مجال التسيير :

- تقييم أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمؤسسة.
- الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في الرفع من قدرة المؤسسة على خلق القيمة.
- تحليل طرق و أساليب إدارة المؤسسة المتعلمة باعتماد مدخل إدارة المعرفة.
- دراسة و تحليل أثر عمليات التعلم الفردي و الجماعي على أداء المؤسسة في جانبه المتعلق بخلق القيمة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- جمال يوسف بدير، "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات"، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2010.
- جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- حسنية سليم إبراهيم، " نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- دراكر بيتر ف، "الإدارة للمستقبل، التسهينات و ما بعدها" ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة.
- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)"، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- الزيادات محمد عواد أحمد، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، دار المناهج، الأردن، 2007.
- السلمي علي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب، 2001.
- الشمري هاشم، نادي الليثي، "الإقتصاد المعرفي"، دار صفاء، عمان، 2008.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008.
- عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة و المعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- فليح حسن خلف، "إقتصاد المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2007.
- الكبيسي عامر، "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- ماهر أحمد، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- الملكواوي إبراهيم الخلوف، " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم"، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات"، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، 2008.
- نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة:

- الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003 .
- السلمي علي ، "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد(2)، عدد (2)، يوليو، 1997.
- سمان محجوب ، " عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية" ، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي، عمان الأردن، مجلد 4 ، 2004.
- سويسي هوارى ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، العدد 07، 2010.
- الصباغ عماد عبد الوهاب، "إدارة المعرفة و دورها في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي العربي"، المجلة العربية للمعلومات ، مجلد 23، عدد 02، تونس.
- عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، " رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- الغثري سعد ، " أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
- نبيل علي، "آفاق المعرفة : المغزى و المعنى"، وجهات نظر، الكويت، العدد 59 ، ديسمبر، 2003.

المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages :

- Amidon DM, « *Innovation et management des connaissances* », édition d'Organisation, Paris, 2001.
- Argyris Chris, « *Overcoming Organizational Defense : facilitating Organizational Learning* », Allyn and Bacon, Boston, 1990.
- Argyris C. et D.Schon, « *Apprentissage organisationnel : théorie méthode et pratique* », DeBoeck, Bruxelles, 2001.
- Arie De Geus, « *la pérennité des entreprises* », édition Maxima, 1998.
- Aubret Jacques , Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, « *management des compétences réalisations concepts analyses* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- Awad M.A. and H.M.Ghzi, « *Knowledge Management* », Butterworth Heinemann, 2004.
- Baker M, « *Marketing strategy and management* », 3rd edition, Mc Millan business, London, 2000.
- Ballay Jean-François, « *Capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise* », ed Eyrolles, Paris, 1997.
- Bateman T.S. and S.A.Snell, « *Management* », McGraw-Hill /Irwin, Boston, 2002.

- Black A, Wrigh P., et Bachman J.E, « *Gestion de la valeur actionnariale* », Dunod, paris, 1999.
- Bonfour A, « *Le management des ressources immatérielles* », ed Dunod, Paris, 1998.
- Boughzala Imad ,Jean-Louis Ermine, « *management des connaissances en entreprise* », edition Lavoisier, Paris, 2007.
- Caby J et G.Hirigoyen, « *La création de valeur de l'entreprise* », 2^{ème} édition, economica, Paris, 2001.
- Cavaleri Steven, Fearon David, « *Managing in organizations that learn* », Blackwell Publisher Inc, Oxford, UK, 1996.
- CHAMAK Alain, Céline FROMAGE, « *le capital humain* »,éditions Liaisons, paris, 2006.
- Choo C, « *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decision* », New York, Oxford University Press, 1998.
- Chun Choo, « *Information management for Intelligent Organization* », Information Today.Inc.New Jersey.
- Cool K, Costa L.A, et Dierickx I, « *Constructing competitive advantage* », in A.Pettigrew, H Thomas et R.Whittington, « *Handbook of strategy and management* », sage, London, 2002.
- Cortada J and Woods J, « *the Knowledge management* », year book 1999-2000, Butter Werth, Heinemann, 1999.
- Daft R.L, « *Organization : theory & design* », 7th edition, South Western, Ohio, 2001.
- Daft R. & Noe R, «*Organizational Behavior*», Sandi ego , Dryden press, Harcourt College Publishers, 2001.
- Daft R.L., « *Management* », Dryden Press, Fort Worth, 2000.
- Davenport T.H and L. Prusak, «*Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*», Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Dejoux C, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », ed d'organisation, paris, 2001.
- DENHAM Grey , «*Knowledge Management and information*», Addison-wesley, 1999.
- Denmis E.Winosky, « *Knowledge Management : approaches and methodologies*», in Roman C.Barquien et al, «*Building Knowledge Management environment for electronic government*», Management Concepts, Virginia, 2001.
- Despres C and D Chauvel, «*Knowledge horizons*», Butter Worth Heinemann, Boston, 2000.
- Dieng R, Corby O, Gioboin A, Golebowska J, Matta N, Rubiere M, « *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* », Dunod, Paris, 2000.
- Donovan, J., Tully R., et Wortman B, «*the value enterprise*», Mc-Graw Hill, Ryerson, 1997.
- Edvinson Leif & Malone T, «*Intellectual Capital*», Harper Business, New York, 1997.
- EDVINSSON Leif et M.Malone, « *le capital immatériel de l'entreprise, identification, mesure, management* », Maxima éditeur, 1999.
- Edvinsson L and M.S.Malone, «*Intellectual Capital : Realizing your Company's true value by finding its Hidden Roots*», NY : Harper Business, New York, 1999.
- Edvinsson L, Roos J, et al, « *Intellectual Capital* », Macmillan Business, Londres, 1997.
- EFRAIM Turban, « *Information technology for management* », John Wily and Sons, Inc, New York, 2007.
- Elias M.Awad and Hassan M.Ghaziri, « *Knowledge Management* », Pearson Education Inc, New Jersey, 2004.

- Endres A, « *Improving R&D performance the Juran way* », JohnWiley & Sons, 1997.
- Fernandez Irma Bacerra and others, « *knowledge management : challenges, solutions, and technologies* », Locations of knowledge, Person prentice Hall, 2004.
- Fisher I, « *The nature of capital and income* », Augustus M . Kelley Publisher, New York, 1906.
- Foray D, « *l'économie de la connaissance* », Paris la découverte, Paris, 2000.
- Fred Luthans, « *Organizational Behavior* », McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2000.
- Freeman L.C, « *strategic management : a stakeholder approach* », Boston, Pitman, 1994.
- Garvin, D. A., « *Building a learning organization* », Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 1998.
- GERVAIS Michel , « *Stratégie de l'Entreprise* », 5^{ème} édition, Economica, Paris, 2003.
- GHERTMAN Michel, « *Stratégie de l'entreprise : Théories et actions* », ECONOMICA, 2004.
- GUILLEMIN T, M.TRABELSI, « *optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur* », DUNOD, 2008.
- Guns, B. , « *The learning organization: Gain and sustain the competitive edge* », San Diego, CA: Pfeiffer, 1996.
- Hill C.W., « *international business* », Mc Graw Hill /Irwin, Boston, 2003.
- Hoarau Christian , Robert Teller, « *Création de valeur et management de l'entreprise* », édition Vuibert, 2001.
- Honeycutt Jerry, « *Knowledge Management Strategies* », Prentice-Hall of India, New Delhi,2000.
- Hoseman Richard C. and J.P.Goodman, « *leading with knowledge management* », Sage publishing , London, 1999.
- Housel Thomas and A.H Bell , « *Measuring and managing Knowledge* », Mc Graw Hill/Irwin Boston, 2001.
- Itami, H, with T. Roehl, « *Mobilizing Invisible Assets* », Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.
- Jay Liebowitz, « *information technology management* », CRC press, Boca Raton, 2001.
- KALIKA Michel , Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, « *Management : Stratégie et Organisation* », édition VUIBERT, Paris, 2006.
- Kenneth Andrews and others, « *the concept of corporate strategy* », 3rd edition, Irwin, 1986.
- Klaus Rosenfeld, Gabriele Pfeufer-Kinnel, « *la valeur ajoutée économique un instrument de pilotage dans les entreprises de services financiers* », la création de valeur dans la banque, édition Vuibert, 2008.
- Kœnig Gérard , « *Management Stratégique paradoxes interactions et apprentissages* », édition NATHAN, Paris, 1996.
- Kotler Philip, « *Marketing management* », Prenticehall, New Jersey, 2003.
- Laudon Kenneth and Jane p.,Laudon, « *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise* », NJ: Prentice-Hall, Inc, 2000.
- Lessem Ronnie, « *Total quality learning: building a learning organization* », Maya Blackwell, New Delhi, 1991
- Lloyd Baird and J.C.Henderson, « *The Knowledge Engine* », Berrett-Koehler Publishing, San Francisco, 2001.
- Little, Stephen, Quintas, Paul and Ray, « *managing knowledge an essential reader* », London and Sage publications, 2002.
- Lowell Bryan et al, « *Race for the word* », Harvard Business School Press, Boston.

- Mark W. McElory, « *The new Knowledge Management* », Butterworth Heinemann, Amsterdam.
- Marquardt, Michael J, « *Building the learning Organization* », Davis-Black Publishing Company, USA, 2002.
- Martory B et C. Pierrat, « *la gestion de l'immatériel : évaluation et pilotage* », Paris , 1996.
- Maryam Alavi and D.E Leidner, « *Knowledge management systems: issues, challenges and benefits* », in Stuart Barnes (EN), Thomas Learning, Australia, 1997.
- McElory Mark W, « *the new knowledge management* », Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003.
- Mertins K and Heisig P and Vorbeck J, « *Knowledge Management: best practice in Europe* », Spring Verlage, Germany, 2001.
- Métais E., « *La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondé sur les ressources : le cas du groupe SEB* », in Quélin B., Arrègle J-L., « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses, 2000.
- Mevellec P., « *Outils de gestion : la pertinence retrouvé* », Paris, Edition Comptables Malesherbes, 1991.
- Morecroft J and Sterman J, « *Modeling for Learning Organization* », Portland or Productivity Press, 1994.
- Nonaka I, and Takuchi H, « *The Knowledge creating company, how Japanese companies create the dynamics of innovation* », New York University Press, Oxford, 1995.
- Nonaka et H. Takeuchi, « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », DeBoeck, Bruxelles, 1997.
- Octave Jokung-Nguéna, Jean-Luc Arregle, Yves de Kongé, Wolfgang Ulaga, « *Introduction au management de la valeur* », Dunod, Paris, 2001.
- Porter M, « *l'avantage concurrentielle* », Inter édition, 1985.
- PRAX Jean-Yves , « *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2^{ème} génération* », Dunod, Paris, 2003.
- Probst G, and Buchel B, « *Organizational Learning, the competitive advantage of the future* », Prentice Hall, New York, 1997.
- Quinn J-B, « *l'entreprise intelligente* », Paris, Dunod, 1994
- Rappaport A, « *Creating Shareholder value : the new standard for business performance* », the Free Press, MacMillan, 1998.
- Robbins S.P. and M. Coulter, « *management* », Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Roos, J., G. Roos, Edvinsson L., and N.C. Dragonetti, « *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape* », New York: Mc millan, 1997.
- Senge P, « *The fifth discipline, the art & practice of the Learning Organization* », Sage, New York, 1990.
- Senge P, « *The dance of change : the challenges to sustaining momentum in learning organization* », N.Y Double Day.
- Skyrme David J. , « *Capitalizing on Knowledge* », Butterworth Heinemann, Oxford, 2001.
- Stephen Gigg, « *Learning and development* », Macmillan, London.
- Stern G-B., « *the quest for value* », New York, Harper Business, 1991.
- Stewart T.A, « *Intellectual capital: the new wealth of organizations* », double Day-Currency, New York, 1999.
- Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », 4^{ème} édition, Dunod, 2005.
- Tarondeau J.C, « *Le management des savoirs* », PUF, Paris, 1998.

Thomas H.D and Prusak Laurence, «*Working knowledge: how organizations manage what they know*», Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.

Wiig Karl, «*Knowledge Management, foundation : thinking about thinking* », Arlington Schima Press, 2002.

Wiig Karl, «*Knowledge Management: the central management focus for intelligent acting organization*», Schema press, USA, 1994.

Wiig Karl M, «*Knowledge Management Foundations : thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge* », USA, Sehema Press, 1993.

Yogesh M, «*What is the definition of Knowledge Management*», Forbes, 1998.

Yves Réal, Bruno Dufour, «*le DRH stratège* », édition ORGANISATION, paris, 2006.

Articles publiés dans des revus scientifiques approuvées :

ACKERMAN M, «*the intellectual challenge : the gap between social and technical feasibility* », Human computer interaction, vol 15, 2000.

Al-Athari Ahmad and Mohamed Zairi, «*Building benchmarking competence through knowledge management capability , An empirical study of the Kuwaiti context*», Benchmarking: An International Journal, Vol. 8 No. 1, 2001.

Alee V, «*The evolutions : Addressing Larger Implications of intellectual capital and intangible capital*», Training and Development, vol 1, No 01, 2000.

Amit R, et Schoemaker P.J, «*Strategic asset and organizational rent* », Strategic Management Journal, 1993, 14(1).

Argirs C, «*Double Loop Learning* », Harvard Business Review, Sep-oct, 1977, vol 55, n 05.

AUREGAN Pascal , Patrick JOFFRE et Fabrice LEVIGOUREUX, «*modèles d'analyse stratégique : contribution récentes* », Encyclopédie de gestion, volume 2, 1997.

Baker M, «*Gyrating an alliance between employ and customer* », Knowledge Management Review, Vol 3, No 5, 2000.

Barney J.B, «*Firm resources and sustained competitive advantage* » Journal of Management, vol.17, n°1, 1991.

Berg H, «*models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation* », California Management Review, vol 40, n° 3, 2003.

Birleson Peter, «*learning organizations : a suitable model for improving mental health services?* », Australian and new Zealand journal of psychiatry, vol 32, n 2, 1996.

Blair M, «*for whom should corporations be run?: an economic rationale for stakeholder management* », Long range Planning, 30, n° 3, 1998.

- BLUMENTRITT Rolf & Ron JOHNSTON, « *Towards a Strategy for Knowledge Management* », Technology Analysis & Strategic Management, vol .11, No.3, 1999.
- Bonfour A, « *La valeur dynamique du capital immaterial* », Revue française de gestion, N° 130, sept-oct, 2000.
- Bontis, N., « *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models* », Management Decision, vol 36, n 2, 1998.
- Bounfour A., « *la valeur dynamique du capital immatériel* », Revue française de gestion, sept-oct, 2000.
- Bourdereau & Couillard, « *Systems integration and Knowledge Management* », Information System Fall, vol 16, n 4, 1999.
- Bouthillier, F. and Shearer K, « *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective* », Information Research, 8(1), paper no. 141, 2002.
- Buckler Bill, « *Practical steps toward a learning organization : applying academic knowledge to improvement and innovation in business process* », the Learning Organization, N°1.
- Bukh, P.N. ; Larsen, H. and Mouritsen, J, « *Constructing intellectual capital statements* », Scandinavian Journal of Management, 17(1), 2001.
- Bukowitz, W.R., « *Visualizing, measuring & managing Knowledge* », Research Technology Management, vol 40, issue 4, 1997.
- Burk Mike, « *Knowledge Management : everyone Benefits by sharing information* », Public Roads, nov-dec 1999.
- Caby Jérôme , Marie-France Clerc-Girard et Jacky Koehl, « *Stratégie d'entreprise et finance : le processus de création de valeur* », Revue française de gestion, Mars-Avril-mai, 1996.
- Canibano, L., M. Garcia-Ayuso and M.P. Sanchez, « *Accounting for Intangibles: A Literature Review* ». Journal of Accounting Literature, vol. 19, 2000.
- Capshaw S and Frappaolo C, « *Knowledge Management software: capturing the essence of know how and innovation* », the information management journal, July 1999.
- Charles Despres and Daniele Chauvel, « *Knowledge management* », Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, 1999.
- Coffee Peter , « *what is knowledge management* », e-week, vol 17, issue 43, 2000.
- Daniel Arias Aranda and Luis M Molina-Fernandez, « *Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens* », Industrial Management and Data Systems, 102/5, 2002.
- Davis S. and J.Botken, « *the coming of Knowledge-Based Business* » , HBR, vol (72), No 5, Sept-Oct, 1994.
- DEJOUX Cécile , « *Pourquoi les entreprises Francaises s'interessent-elle à la théorie de ressources ?* », Direction et gestion, N° 166, 1998.

- DOROTHY LEONARD-BARTON, « *core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development* », Strategic Management Journal, Vol 13.
- Dosi G, et Egidi M, « *Substantive and Procedural Uncertainty* », Journal of Evolutionary Economics, vol 1, issue 2, 1991.
- Duffy Jan, « *Knowledge Management : To Be or Not To Be?* », Information Management Journal, January, 2001.
- Duke S, « *E-mail: Essential in media relations, but no replacement for face-to-face communication* », Public Relations Quarterly, 46(4),2001.
- ELIASSON G, « *The firm as a Competent Team* », Journal of Economic Behavior and Organization, vol 13, n 3, 1990.
- Ermine J-L, « *Evaluer la maturité cognitive d'une organisation* », BASES, N° 156, 1999.
- Feather,N.T, « *Values and national identification: Australian evidence* », Australian Journal of Psychology, 46, 1, 1994.
- Fiol C.M, and Lyles M.A, « *Organizational Learning* », Academy of Management Review, vol.(10).N°(4), Oct 1985.
- Friedman V, « *the individual as agent of Organizational Learning* », California Management Review, N° 2, 2002.
- Garvin David, « *Building a Learning Organization* », Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993.
- Geory Von Krogh, « *Care in Knowledge creation* »,CMR, VOL.40 , No 3, Spring 1998.
- Gravin D.A., « *Building a Learning Organization* », HBR, July-Aug, 1993.
- Gupta Atul & Jason McDaniel , « *Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management* », Journal of Knowledge Management Practice, October 2002.
- Hall R., « *The strategic analysis of Intangible Ressources* », Strategic Management Journal, vol 13, N°2, 1992.
- Hamel G, & Prahalad C, « *Competing for the future* », Harvard Business Review, November-December, 1994.
- Hansen G.S. et B.Wernerfelt, « *Déterminants of Firm perforance : the relative importance of economics and organizational factors* », Strategic Management Journal, 1989.
- Hansen M.T, Nohria N. & Tierney T., « *What's your strategy for managing Knowledge* », Harvard Business Review, vol 77, 1999.
- HIEBLER R, « *Benchmarking: Knowledge Management* », Strategy & Leadership, vol 24, Mars-Avril 1996, N° 2.
- Hitt, W.D, « *The Learning Organization: some reflections on organizational renewal* », Leadership & Organizational Development Journal, 16.8, 1995.

HOARAU C., « *Modèle d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur* », Cahier de recherche du GREGOR N° 2000-06, IAE de Paris, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Hols apple, C and M.singh, « *the knowledge management value chain model : activities for competitiveness* », Expert systems with application ,vol 20, 2001.

Huber G, « *Organizational Learning : the contributing process and literature* », Organizational Science, vol 2, N° (1), 1991.

Johansen M, Mouristen J, Bukh P, Lavsén H, « *Developing and managing Knowledge trough intellectual capital statements* », Journal of Intellectual Capital, Vol 3, N° 1, 2002.

Johnston and Blumentritt, « *Toward strategy for knowledge management* », TA and SM, vol. 1, No 03, 1999.

KANIKIA A, MOHAHLELE E, « *indigenous knowledge management for the benefit of all: can knowledge management principles be used effectively?* », South Africa of library and information science, vol 68, No 01.

Kaplan R.S, Norton D.P, « *Linking the balanced scorecard to strategy* », California Management Review, vol 39, N° 1, 1996.

Kaplan, R.S and Norton, D.P, « *the balanced scorecard: Measures that drives performance* », Harvard Business Review, 70, 1992.

Karl M. Wiig, « *Knowledge Management: An Introduction and Perspective* », Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No.1, September 1997.

Karl M Wiig, « *Knowledge Management : where did it come from and where will it go* », Expert system with application, vol 13, No 1, Great Britain, 1997.

Lenzner , R., & Shook, G., « *Intellectual Capital measures* », California Management Review, vol 40, n° 1, 1998.

Lindvall Mikael , Ionna Rus and Sachin Sinha, « *Software systems support of knowledge management* », Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, 2003.

M'Pherson, P.K., and S.Pike, « *Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital* », Journal of Intellectual Capital 2, N° 3, 2001.

Massey Anne , « *Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM* », decision support systems, vol 32, issue 2, December 2001.

McGill, M.E. and Slocum Jr, J.W., « *Unlearning the organization* », Organizational Dynamics, vol 22, n 02.

Mills D and Friesen B, « *The Learning Organization* », European Journal of Management, 10 (2), 1992.

Mintzberg H. , « *The effective organization: forces and forms* », Sloan Management Review, 1991.

- Moilanen Raili, «*Diagnostic tools for Learning Organisation*», The Learning Organisation, 8 (1), 2001.
- Morten T.Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, «*What's your strategy for management Knowledge?* », HBR, vol 77., 1999.
- Murray P.C., «*New Language for New Leverage : The Terminology of Knowledge Management* », KM magazine, October, 1997.
- Nonaka Ikujiro, «*the knowledge creating company* »,HBR, vol (68), No 06, Nov-Dec , 1991.
- Nonaka I., «*A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation* », Organization Science, vol.5, N° 1, 1994.
- Nonaka and N. Konno, «*The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation*», California Management Review vol 40, n (3) , 1998.
- O'Donnel A., Le Boulaire M., «*les ressources humaines, une valeur pour l'actionnaire ?* », Entreprise et Personnel, Décembre, 2002.
- Pedler Mike, «*a guide to the Learning Organisation* », Industrial and commercial training, 27 (4), 1995.
- Peteraf M.A,et Barney J.B, «*Unraveling the ressource-based tangle* »,Managerial Decision Economics, vol.24, 2003.
- PETRASH G., «*DOW's journey to a Knowledge value management culture* », European Management Journal, vol 14, N° 4, Aout 1996.
- Pfeffer J & Sutton R.I, «*Knowing What to do is not enough : turning Knowledge into action* », California management Review, Vol.42, No.1, 1999.
- Porter M, «*Plaidoyer pour un retour de la stratégie*», Expansion Management Review, Mars, 1997
- Prahalad, C K. and G. Hamel. «*The core competence of the corporation*», Harvard Business Review, Vol 68, No(3), 1990.
- Preston L.E.,& Sapienza H.J, «*Stakeholder management and corporate performance*», The journal of Behaviour Economics, 19, n° 4,, 1990.
- PRUSAK K, «*where did knowledge management come from?* », IBM systems journal, vol 40, No 04, 2001.
- Quinn J-B, «*the intelligent Entreprise a new paradigm* », Academy of management Executive, 6, n°4, 1992
- Rashi Glazer, «*mesuring the knower* », California management review, vol.(40), No 03, spring 1998.
- Rastogi, P .N., «*Knowledge Management and Intellectual Capital, the new virtuous reality of competitiveness*», Human systems, management, vol 19, n 1, 2000.
- Ray G, Barney J.B, & Muhanna W.A, «*Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of resource-based view*», Strategic Management Journal, vol 25, 2004.
- Rerolle J-F., «*évaluation d'entreprise, principe et méthodes* », Revue fiduciaire comptable, n° 223, 1996.
- Robert S.Kaplan and D.P.Norton, «*Having trouble with your strategy then map it* », HBR, vol (78), No 05, Sept-Oct 2000.
- Schultz T.W, «*Investment in Human Capital*», Presidential address before the American Economic Association, American Economic Review, vol 51, 1961.
- Scott B.R., «*Competitiveness : self-help for worsening problem*», HBR , vol 64, N°4,

- July-August, 1987.
- Senge P, «*The leader's new work: building Learning Organization*», Sloan Management Review, fall, 1990.
- SEVESTRE P, «*Qualification de la main d'œuvre et productivité du travail* », Economie et statistique, N°237-238, INSEE, 1990.
- Sierhuis M. & W.J.Clancey, «*Knowledge, Practice, Activities and People* », AIKM conference paper, 1997.
- Simon H, «*Bounded Rational Organizational Learning* », Organizational Science, N°2, 1991.
- Spender J.C, «*Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm* », strategic Management Journal, vol 17, 1996.
- Stabell Charles, B., et Fjelstad Oystein, «*configuring value four competitive Advantage : on chains, Shops, and networks* », Strategic Management Journal, vol 19.
- STRASSMAN P., «*Taking the measure of knowledge assets*», Computer word, vol 32, N° 14, Avril 1998.
- SURRAY M , «*Knowledge management and competition in consulting industry* », California Management Review, vol.4, No 02.
- Sveiby K-E, «*Intellectual Capital: thinking a head*», Australian accountant, vol 65 n 5, juin 1998.
- Sveiby, K.E, «*the intangible assets monitor* », Journal of Human Ressource Costing and Accounting, vol 2, N° 1, 1997.
- Teece David J, «*Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*», *Long Range Planning*, 33:1, 2000.
- Tsai W, Ghoshal S, «*Social Capital and value creation : the role of intrafirm networks* », Academy of Management Journal, vol 43, 1998.
- Ulrich D.A., «*New mandate for Human Ressources* », Harvard Business Review, January-February, 1998.
- Ulrich D, «*Intellectual capital= competence xcommitment*», Sloan Management review, vol 39, No 2, 1998.
- Vail Edmonds F, «*Knowledge mapping getting started with KM*», information system management, vol 16, n 24, 1999.
- Van Buren M, «*A yardstick for Knowledge Management* », Training & development, vol 53, Issue 5, 1999.
- WERMERFELT B. , «*A Ressource-Based View of the firm* », Strategic Management Journal, N° 5, 1984.
- Wheeler D., & Sillanpaa M, «*Including the stakeholders : the business case* », Long range, 31, n°3, 1997.
- Wick Crey, «*Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators*», Technical Communication, vol 47, issue 4, Nov 2000.
- Wilson T.D , «*the nonsense of knowledge management* », information research, vol 8, No 1, October 2002.
- Winch G and Schneider E, «*managing the Knowledge based organisation the case of architectural practice*», journal management studies, vol 30, No 06, 1993.
- Youndt M.A, Snell S.A, Dean J.W, Lepak D.P, «*Human Resource Management manufacturing strategy & firm performance* », Academy of Management Journal , vol 39, August, 1996.
- Zack Micheal, «*Developing a Knowledge strategy* », California Management Review, Vol.41, No 3 , 1999.

Séminaires et colloques:

Ballot G , et Fakhfakh F, « *Formation continue, R&D, et performances des entreprises* », XLV^e congrès annuel de l'AFSE, Paris, 26-27 Septembre, 1996.

BENSAID A, GREENAN N, MAIRESSE J, « *Informatisation, recherche et productivité : de l'impact de certaines formes de savoir sur l'efficacité des firmes* », XLV^e congrès annuel de l'AFSE , Paris 26-27 Septembre, 1996.

Bots P and Bruijin H, «*Effective Knowledge Management in professional organizations: going by the rules*», proceedings of the 53th international conference on system sciences, Hawaii, 2002.

Brechet, Desreumaux, « *valeur marché et organisation* », Actes des XIV^e Journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, Coordonnateur, Jean-Pierre Brechet.

DOSI G, MRENGO L, FAGIOLO G, « *Learning in Evolutionary Environments* », paper presented at «*self-organization and Evolutionary Economics : new developments* », Conference, CNAM, Paris, Sept 1996.

ELIASSON G, BRAUNERHJELM P, « *Intangible, human embodied Capital and firm performance* », 6th International J.Schumpeter Society Conference, Stockolm, 3-5 Juin 1996.

Horder M and Fearnley P, «*what is knowledge management ?* », *knowledge management in the oil and gas industry*, London proceedings notes, 1997.

Jennex M & Olfman L, « *Assessing Knowledge Management Success effectiveness models* », proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004.

Lindsey, K., «*Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective*», Eighth Americas Conference on Information Systems, 2002.

Soulier E, Zacklad M, Ermine J-L , « *la gestion coopérative des connaissances* », EGC 2002, extraction et gestion des connaissances, Actes de la session industrielle, 2002.

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen., «*Firm capabilities, resources and the concept of strategy*», Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper 90-9, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA, 1990.

Theses de doctorat :

Webster, A.C., « *Transformational leadership trough intellectual capital: three case studies of elementary school principals* », Ph.D, University of Colorado, 1995.

Rapport:

Bond, « *Learning from work : an opportunity missed or taken ?* », Bond survey, British Overseas NGOs for Development, London, 1997.

OCDE, « *Mesurer le capital Humain : vers une comptabilité du savoir acquis* », Paris,1996.

Yogesh Malharta, «*Measuring Knowledge assets of a nation*», Knowledge system for development, UN, 1998.