

إدارة المعرفة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

صدق الله العظيم

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

سورة البقرة الآية (٣٢)

# إدارة المعرفة

الأستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان

المدرّب المعتمد بالمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

البحرين – المنامة

٢٠٢٠م



الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

الكتاب : إدارة المعرفة

المؤلف : أ. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي

رقم الطبعة : الأولى

تاريخ الإصدار : ٢٠٢٠ م

حقوق الطبع : محفوظة للناشر

الناشر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

العنوان : ٨٢ شارع وادي النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر

تلفاكس : ٥٦١ ٣٣٠٣٤ (٠٠٢٠٢) ٠١٢٢/١٧٣٤٥٩٣

البريد الإلكتروني : [m.academyfub@yahoo.com](mailto:m.academyfub@yahoo.com)

رقم الإيداع : ٢٠١٩ / ١٦٤٩٢

الترقيم الدولي : 978-977-831-010-8

## تحذير :

حقوق النشر: لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابةً ومقدماتاً.

## المقدمة

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد، وصلاة الله وسلامه علي سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة وعلى آله وصحبه وسلم. . وبعد.

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفاء لهذا العنصر والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصاً وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة والقادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها، نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد أصبحت المنظمات تؤكد على أن مصدر الثروة ليس رأس المال فقط وإنما المعرفة كذلك، ومن الواضح أن ما يميز القرن العشرين هو ظهور المعرفة وكيفية استخدام هذه المعرفة. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في الشركة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة. لذلك تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية.

فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ولا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكننا من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الفاعلية، فإن تطبيق إدارة المعرفة Knowledge management يعد أحد السبل التي يمكن المنظمة اللجوء إليها.

ذلك أن إيجاد ثقافة المعرفة لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث

المهارات الفنية، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه العاملون. وحتى تستطيع المنظمات التقدم إلى المستقبل، لا بد لها أن تتهج طريق توظيف المعرفة، والتي تُعدُّ متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية المعرفة ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً؛ من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل.

إن تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا المحرك الرئيسي في رفع مستوى الجودة الشاملة للأعمال وإدارة المعرفة. والتي أحدثت تحولاً كبيراً في الدور الجديد للمحاسبين لكي يصبحوا أكثر فاعلية في خدمة الإدارة، ومواجهة المستجدات على مهنتهم بكفاءة واقتدار، مما ينعكس على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها. فإمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقل المبدع الذي يتصف بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

يحتوي هذا الكتاب على خمسة فصول تناول الفصل الأول مفاهيم إدارة المعرفة وتناول الفصل الثاني نشأة ومفهوم ومعايير الجدارة المحورية أما الفصل الثالث فتناول خصائص وحزم ونماذج الجدارة وخصص الفصل الرابع رأس المال الفكري وجاء وأخيراً الفصل الخامس الاقتصاد المعرفي.

وفي الختام فإننا نضع بين أيدي طلبتنا الأعزاء هذا الجهد المتواضع والذي يمثل محاولة بسيطة من قبلنا للإسهام في تزويد المكتبة العربية بكتاب في ميادين الإدارة.

سائلين الله التوفيق والسداد للجميع ، ، ،

## الفصل الأول إدارة المعرفة

### مفاهيم أساسية عن المعرفة:

شهد العالم على امتداد تاريخ الطويل قفزات كثيرة وتحولات عديدة في حياة الناس من بينها العولمة والتغيرات الاقتصادية الحالية والمنافسة الحادة وما يترتب على ذلك آثار إقليمية وعالمية، الأمر الذي دفع كثير من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة وإستراتيجيات جديدة للتفاعل مع تلك التغيرات والتحديات في المنظمات المختلفة وفي ضوء ذلك فقد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كان التركيز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية أصبح التركيز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العلمي وما يتضمنه من عناصر القيادة، الفعالية، وتمكين العاملين وتقتضي مواجهة تلك التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات والمعرفة من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى المنظمات إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات. وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

### مفهوم المعرفة:

يرجع الاهتمام بالمعرفة في بدايات خلق الإنسان حيث خلق الله ﷻ الإنسان على فطرة ثم عمله وهداه السبيل وذلك في قول الله تعالى: (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ)<sup>(١)</sup>. وقول الله تعالى: (الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ)<sup>(٣)</sup>.

(١) سورة البقرة، الآية ٣١.

(٢) سورة الرحمن، الآيات ١-٤.

ويوصف العصر الحالي بأنه عصر المعرفة وهي رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية الأخرى ويتسم هذا العصر بالاهتمام المكثف بالإنسان وتتميته واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في فاعلية المنظمة وذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتتميتها وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، فقد أصبحت المعرفة تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً<sup>(١)</sup>.

اجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة، فقد كان الاهتمام الأول بالمعرفة من قبل اللغويين والمفكرين، إلا أن أهمية المعرفة كمورد مهم وتنامي الإمكانيات لإدارتها أديا إلى تصاعد اهتمام علماء الإدارة بها، فالمعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري، فمنذ المراحل الأولى لتكوين الوعي والإدراك يسعى الإنسان لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية فحاجته إلى المعرفة تمليها ضروريات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة والتغلب على تحدياتها المختلفة. لقد كان الفلاسفة اليونان أو من بحثوا في مسائل المعرفة ومهدوا الطريف إلى ظهور الاتجاه الحسي التجريبي والاتجاه العقلي في فلسفة العصور الوسطى والفلسفة الحديثة<sup>(٢)</sup>.

أما تعريفها في اللغة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنه تصول مجرد واسع<sup>(٣)</sup>.

وعلى الرغم من أن المنظمات الكبرى كانت في الماضي تعمل على اكتساب المعرفة وتوليدها وترميزها وتقاسمها إلا أن المعرفة لم تحظى بالاهتمام الكبير الذي تحظى به الآن حيث أن العائد الاقتصادي اليوم أصبح يفوق العائد الاقتصادي لكثير من الأعمال الأخرى.

(١) زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، عمان، دار جليس الزمان للنشر، ٢٠١٤م، ص ١٦.

(٢) المرجع السابق نفسه، ص ١٧.

(٣) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط ٢، عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٢م، ص ٥٣.

فالمعرفة هي الاعتقاد الشخصي (المؤسسي) المتولد من اخذ العلم بالمعلومة في موضوع محدد<sup>(١)</sup>.

وأيضاً عرفت بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، وتشير الأدبيات إلى أن هنالك العديد من التعريفات التي قدمت لمفهوم المعرفة، فهناك من يعرفها بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ القرارات الصائبة، وهناك من ينظر إليها على أنها تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة، وآخرون يرون أن المعرفة تشتمل على كل خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة في محيط العالم الخارجي، وهناك من يرى المعرفة بأنها: معاني ومفاهيم ومعتقدات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرف<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول بأن هناك معارف عامة يحصل عليها الإنسان من خلال حياته اليومية وغالباً ما يعتمد في تحصيلها على الحدس والتخمين، كما أن هناك معارف علمية دقيقة يعتمد في تحصيلها على الدراسة المنهجية الشاملة التي تؤدي إلى نتائج نهائية قائمة على تحليل دقيق للحقائق وعلى فحص متأن للأدلة والشواهد، وعلى ذلك فالمعرفة غالباً ما تكون أشمل وأوسع من العلم، حيث أن العلم بصفة أساسية يعتمد على الدراسة وتحليل الظواهر من خلال مناهج موثوق بها في اكتشاف الحقائق الجديدة<sup>(٣)</sup>.

- 
- (١) أكرم ناصر، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، الموقع آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، ٢٠١٣م، ص ١٤.
  - (٢) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١م، ص ٣٧-٤٠.
  - (٣) الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه تنميطه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، يوليو ٢٠١١م، جامعة المنصورة، ص ٧.

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على تبري معتقدات لشخص مما يعطي مؤشراً على امتلاكه للمعرفة، والمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم لذا هي عميقة وغنية ويشير مفهوم المعرفة إلى أن حصيلة الاندماج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على التحكم ويتم اكتساب المعرفة على الحدس والممارسة الفعلية. ويمكن أن تكون المعرفة مسجلة في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع وممتلكاته وأنظمتها، فالمعرفة أعلى مستوى من الخبرة<sup>(١)</sup>.

المعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال سواء للشركات أم للأفراد فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة<sup>(٢)</sup>.

وبعد الاطلاع على المفاهيم السابقة وجود مداخل متعددة لتعريف المعرفة ومفاهيمها، فهناك من اعتبر المعرفة موجوداً منظماً، وركز على اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، كونها احد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخيارات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لا إيجاد الثروة.

## العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

### ١/ البيانات:

مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي. وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها، إما المطيران يعرفها بأنها مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.

(١) أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٢م، ص ٢٢-٢٣.  
(٢) الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، يوليو ٢٠١١م، جامعة المنصورة، ص ٧.

البيانات بأنها أوصاف بدائية لأشياء أو إحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منتظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى. والبيانات أو المعطيات هي سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل وبشكل عام فالبيانات هي مجموعة من الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور (الخام). المتعلقة بموضوع معين، مثال ذلك بيانات موظفين (الأسماء، الأرقام الوظيفية، المهن، الصور). بدون ترتيب وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه مصطلح معلومات<sup>(١)</sup>.

يمكن القول أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع البيانات من خلال المشاهدة والملاحظة والتجربة على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي<sup>(٢)</sup>.

يمكن القول أن مصدر البيانات يمكن أن يكون مصدر داخلي أو خارجي، فمصدر البيانات الداخلي يقصد به البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير وأوامر الشراء والشبكات الواردة والصادرة وأرقام المبيعات وغيرها، وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظة مناقشة مسجلة. بينما يقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية هي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة ومن السوق ومن ردود أفعال المستهلكين ومن مندوبي المبيعات ولجان الشراء ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها<sup>(٣)</sup>.

## ٢ / المعلومات:

تشكل المعلومات دوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة، لذا نجد العديد من التعريفات التي حاولت أن تضع مفهوماً واضحاً، والبيانات التي تلحق بشيء من

(١) سمر محمد خليل العلول، مصدر سبق ذكره، ص ٢٨.

(٢) نضال محمد الزمطية، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١١، ص ١٢.

(٣) بيانات / ar. m. wikipedia. org/wiki، بتاريخ: ١٥/٨/٢٠١٥م، الساعة: ١٢: ٥٥م.

الروابط الأخرى مثل العرف أو بعض الصلات والروابط الأخرى، وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة لتوليفة مناسبة بحيث نعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

وإن أن الفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار<sup>(١)</sup>.

فهي حقيقة الأمر، عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بعمل ما، أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو بغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة، ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر<sup>(٢)</sup>.

### ٣/ المعرفة:

تتكون نتيجة للتراكم المعلوماتي بمعنى أن استخدام أكثر من معلومة لتوضيح أمر أو علاقة ما ينتج عنه معرفة تجعل عملية الإلمام به تأتي بصورة أكمل<sup>(٣)</sup>.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

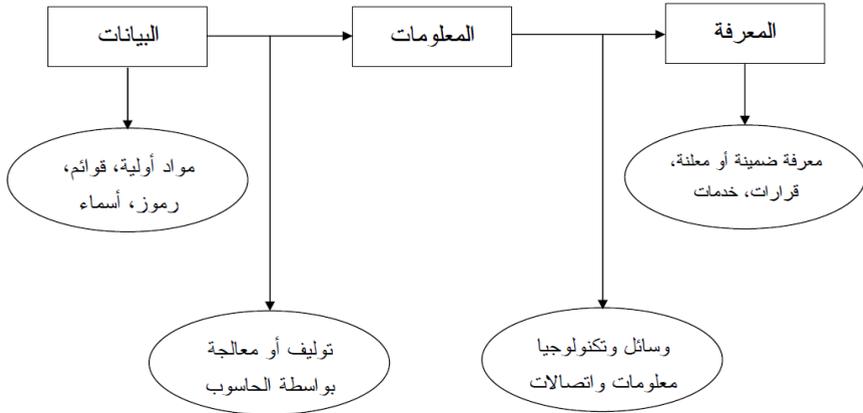
### العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ١٣.

(٢) سمر محمد خليل العلول، مرجع سابق ذكره، ص ٢٩.

(٣) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، الشارقة:

مركز بحوث الشرطة، ٢٠٠٧م-، ص ١٦-١٧.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص٦٩.

### أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد في المعرفة الذي بات يعرف (باقتصاد المعرفة) ويمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي مؤسسة<sup>(١)</sup>:

١. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية وتكون أكثر مرونة.
٢. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على أقسام أكثر إبداعاً وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
٣. أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفة تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها وتعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

(١) عبد العزيز محمد عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م، ص١٥-١٦.

٤. يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
٥. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.

### مصادر المعرفة:

يوجد مصدرين من مصدر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية<sup>(١)</sup>:

#### ١/ المصادر الداخلية:

تشتمل المصادر الداخلية على خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

#### ٢/ المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو للانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه، والمؤسسة، والمنافسون لها والموردون، والزيائن، والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس، التذوق، الشم). على اكتساب البيانات والحوادث من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبب والحكم). يستطيعون معالجة هذه وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى

(١) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٢م، ص١١٦.

للتحول إلى المعرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً<sup>(١)</sup>.

### خصائص المعرفة:

المعرفة مورد حيوي من موارد المنظمة وتتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر على طريقة وأسلوب إدارتها مما تؤثر على فرص النجاح، ومن خصائص المعرفة الآتي<sup>(٢)</sup>:

١. توفر مستوى عال من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التفاعل معها.

٢. القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومنظمات دائمة مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعرفة وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.

٣. وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغييرات. وأيضاً تتلخص خصائص المعرفة فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

١. المعرفة هي فعل إنساني وتطبيق.
٢. تتطلب المعرفة تفاعلاً انسيابياً مع الواقع ووعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصره وتشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير.
٣. متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر.
٤. الدقة والتجرد والدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.
٥. التنظيم، المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها من الفرد أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق.
٦. للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي.

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ١٩-٢٠.

(٢) أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سابق ذكره، ص ٢٨٢-٢٨٤.

(٣) علبة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م، ص ١٠.

## تصنيفات المعرفة (أنواع المعرفة): Knowledge Classification

حتى تستطيع المنظمة إدارة المعرفة بشكل فاعل فعليها أن تحصر المعارف المتوفرة لديها، وتصنفها، وتحدد خصائصها كي تستطيع التعامل معها بشكل سليم، لذلك توجد عدة محاولات لتصنيف المعرفة قدمها العلماء، و فيما يلي أهمها وأكثرها شيوعاً<sup>(١)</sup>:

### ١/ التصنيف حسب نوع المعرفة إلى:

أ. المعرفة الصريحة Declarative تركز على معتقدات حول علاقات بين متغيرات ولذلك تشمل ما يمكن اعتباره حقائق وتتمثل في معرفة الفرد حول مهاراته ووسائل تفكيره وقدراته الشخصية والذهنية، مثلاً قراءة كتاب يشرح العوامل التي تؤثر على سعر أسهم شركة ما.

ب. المعرفة الإجرائية Procedural: وترتكز على معتقدات حول سلسلة خطوات وأفعال لتحقيق نتائج معينة، لذلك تشتمل على أفعال وعلى كيفية تحقيق تلك الأفعال، وتتمثل في معرفة الفرد حول كيفية استخدامه للإستراتيجيات المختلفة من أجل إنجاز الأهداف وإجراءات التعلم مثلاً قراءة كتاب يشرح الخطوات التي يجب اتخاذها لشراء أسهم معينة.

والجدول التالي يوضح خصائص المعرفة الصريحة والضمنية.

### خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	رسمية، نظامية، يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرزمة والمبادئ، قابلة للنقل والتعلم.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأساس التجارية، التصميمات التجارية، منتجات المؤسسات وخدماتها.
المعرفة الضمنية	غير رسمية، يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية، غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة (أي تتعلق بالمهارات التي توجد داخل	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

(١) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٢٥.

عقل كل فرد وليس من السهل نقلها أو  
تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها  
من خلال العمل وتراكم الخبرات)

المصدر: عبد العزيز محمد عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة  
نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، جامعة  
نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٣م، ص١٩.

## ٢/ التصنيف حسب عمومية المعرفة:

- أ. المعرفة العامة General knowledge هي معرفة يملكها عدد كبير  
من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين.
- ب. المعرفة المتخصصة Specific knowledge هي معرفة تتوفر لعدد  
محدود من الأفراد ونقلها إلى الآخرين مكلف وهذه قد تكون  
معرفة متخصصة تقنياً.

## ٣/ التصنيف حسب درجة التعقيد:

- أ. المعرفة البسيطة Simple Knowledge وهي المعرفة التي تهتم  
وتركز على مجال واحد فقط
- ب. المعرفة المعقدة Complex Knowledge وهي المعرفة التي تستند إلى  
عدد من مجالات التخصص.

## ٤/ التصنيف حسب الاستخدام الإداري:

- أ. معرفة الإسناد support knowledge التي تتعلق بالبنية التحتية  
والخدمات ومستلزمات العمل اليومي.
- ب. المعرفة التكتيكية tactical knowledge وتشمل المعارف المفيدة  
لتحديد موقع المنظمة وعلاقتها بأسواقها ومنافسها في المدى القريب.
- ج. المعرفة الإستراتيجية strategic knowledge تشمل المعرفة لتحديد  
الرؤية والإستراتيجية للمدى البعيد.

## ٥/ التصنيف حسب المضمون والظروف والعلاقة إلى:

معرفة مجسدة ومعرفة مرمزه ومعرفة سببية ومعرفة شرطية ومعرفة  
علائقية.

## ٦/ التصنيف حسب إمكانية الترميز وإمكانية التعليم:

- أ. إمكانية الترميز: ويشير إلى إمكانية ترميز المعرفة وبالتالي تنظيمها في معارف مزمنة يمكن نقلها
- ب. إمكانية التعليم: ويشير ذلك إلى إمكانية نقل المعرفة إلى الآخرين عبر التعليم النظامي والتدريب والتلمذة.

## ٧/ لتصنيف حسب درجة الظهور معرفة معلنة ومعرفة ضمنية:

- أ. المعرفة الصريحة (المعلنة). Explicit knowledge وهي المعرفة التي يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام، وبالتالي يمكن المشاركة بها بشكل رسمي ونظامي.
- ب. المعرفة الضمنية: Tacit knowledge وهي معرفة لم يتم التعبير عنها بصراحة وبطريقة منظمة إلا أن الفرد يمتلكها بدون أن يدرك ذلك وتشمل ما تشير إليه بالبصيرة والحدس والتخمين ولهذا يصعب التعبير عنها وعرضها بطريقة منظمة وبالتالي المشاركة فيها ونقلها إلى الآخرين.

## ٨/ التصنيف حسب من يمتلكها وتتمثل في:

- المعرفة الفردية وتشمل المعرفة التي يمتلكها الفرد وترتبط مباشرة به المعرفة الاجتماعية وهي المعرفة التي ترتبط بالمجتمع عموماً ويمتلكها عدد كبير من الناس تتعلق بالأبعاد الاجتماعية السائدة.
- هنالك أربع أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين صنفين (المعرفة الصريحة والضمنية)<sup>(١)</sup>:
١. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.
  ٢. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

(١) ناصر جاسر وأحمد غنيم، وقائع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطویرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٢م، ص ٣٦.

٣. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤. عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

### تداول المعرفة:

أن المعرفة يتم إنتاجها من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، ويدعى التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة "تداول المعرفة" وخلال عملية التداول تتوسع المعرفة الصريحة والضمنية نوعاً وكماً، وتحمل المعرفة الصريحة خصائص النظامية، وتجسد في صيغ عامة كالقوانين والنظريات، وتنتج من أعمال العقل واستخدام التفكير المنطقي، بينما تحمل المعرفة الضمنية خصائص الفوضى، والخصوصية المميزة للفرد، وتنتج من الممارسة، والعمل، واستخدام الجسد، وتتشكل أفعال الفرد وفقاً لعاطفته، وتتولد المعرفة الجديدة من التفاعل بينهما، فالمعرفة الصريحة وحدها، مجردة وجافة، خالية من سياق إنساني يعطيها معنى خاص، في حين أن المعرفة الضمنية، تظل خليطاً من الرؤى الضبابية، والروتين، لا يمكن تطويرها، أو تعديل أخطائها دون التعبير عنها بواسطة المعرفة الصريحة، والسؤال المطروح الآن كيف يتم تداول المعرفة؟ ويجب على هذا السؤال الشكل رقم (٢/١).

شكل (2/1) دورة تداول المعرفة SECI وإنتاجها.



Source: Nonaka ،I. and Takeuchi ،H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

وصف عمليات تداول المعرفة، وإنتاجها بأنها عمليات مستمرة، من التعلم والتعليم، تتجاوز المعرفة في انتقالها بين هذه العمليات حدودها السابقة، من حيث النوع والكم إلى حدود أوسع، بما يؤدي إلى توسع المعرفة، وتكون الخبرة. ويحدث تداول المعرفة، وإنتاج المعرفة الجديدة وفقا لعمليات أربع يمثلها الشكل السابق.

ويطلق عليها دورة إنتاج المعرفة، وتتكون دورة تداول وإنتاج المعرفة من أربع عمليات هي: التنشئة التجسيد، الضم، والتذويت، وتسمى دورة أو دورة (SECI) وهي الأحرف الأولى من عمليات الدورة، ويتم خلال دورة إنتاج المعرفة تحويل المعرفة الضمنية، إلى صريحة، إلى ضمنية من جديد، وفي أثناء هذا التداول يتم إنتاج وتكوين معرفة جديدة، على مستوى الأفراد، وعلى مستوى المجموعة. وفيما يلي عرض لكل عملية من عمليات تداول المعرفة وإنتاجها<sup>(1)</sup>.

#### ١ / التنشئة: Socialisation

وهي العملية التي يتم خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد، حيث تنتقل المعرفة الضمنية بين الأفراد، وتظهر عملية التنشئة في العلاقات الإنسانية في أو خارج أوقات العمل، حيث يتم تشارك النماذج العقلية، والنظرة إلى العالم.

#### ٢ / التجسيد: Externalization

أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، وتتم عن طريق عملية الاتصال الشفوي، باستخدام اللغة في الحوار والتفكير الجماعي، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يعمل على بلورتها في صورة نظامية، منطقية، يسهل التشارك فيها مع الآخرين.

(1) Nonaka ،I. ،Toyama ،R. & Konno ،N. ،SECI ،Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning ،2000 ،P: 34.

### ٣ / الضم: Combination

وهي عملية لتحويل المعرفة الصريحة، إلى شكل أكثر تعقيدا ونظامية من المعرفة الصريحة، مثل إجراء البحوث، وإعداد التقارير، حيث تجمع المعرفة الصريحة من مصادر معلومات مختلفة، ثم تضم وتحرر لتشكّل معرفة صريحة جديدة، قابلة للانتشار بين مجموعات متعددة، من خلال آليات تداول الوثائق المكتوبة، والنشر الإلكتروني.

### ٤ / التذويت: Internalisation

هي عملية لإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، وتحدث عملية التذويت في جانبين:

أ) تعلم كيفية ممارسة الأعمال، واكتساب المهارات، وتتم من خلال الممارسة العملية، سواء بتقليد ذوي الخبرة، أو إتباع تعليمات مكتوبة أو التجريب، ويستخدم في عملية التذويت الإرشادات والأدلة في التدريب على عمل الأشياء واكتساب المهارات.

ب) التغيير في المعتقدات والتصورات التي يكونها الأفراد، عن عالمهم، وعن مجمل ما يمارسونه<sup>(١)</sup>.

### مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة، فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث إن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تساهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

(١) حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية" القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١م.

وسابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك، وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبييرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد جهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً، وسنذكر هنا بعضاً من التعاريف الواردة حول إدارة المعرفة وعلى النحو التالي:

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>(١)</sup>.

إن إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها.

إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي<sup>(٢)</sup>.

إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات

(١) أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد

المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من ١٦-١٨ نيسان ٢٠٠٧م ص ٥

(٢) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٦٠-٦١.

الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ<sup>(1)</sup>.

وتناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية فهناك من نظرا إليها كمصطلح تقني وآخرون عدوها موجودا غير ملموس والبعض تناولها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم ركز من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق<sup>(2)</sup>. وهذا الصدد يقول (العلي وآخرون): أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل.

ويعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف<sup>(3)</sup>.

إما رستوجي فيعرفها بأنها: عملية تنظيمية متكاملة من اجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخرنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من اجل تحقيق المنظمة. ويعبر عنها بأنها: الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة.

(1) Wiig, K, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking , " Knowledge Management ,Vol. 9- ,No. 2- ,2003 ,pp. 14-17.

(2) فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات النظرية والتطبيقية، دورية الكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، العدد ٢١، سبتمبر ٢٠٠٩م، على الموقع الإلكتروني: [www.journal.cyberians.com](http://www.journal.cyberians.com)

(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص ٤٥.

والمعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم. وفي عالم اليوم تمثل المعرفة الرصيد أو الكم المعلوم من المعرفة الناتج من البحث العالمي أو التفكير المنطقي أو الدراسات التطبيقية والتطويرية وغيرها والقابل للاستخدام في مجال معين<sup>(١)</sup>.

وبالتالي فقد أصبحت المنظمة مورداً أساسياً من موارد منظمات التعلم والقوة التي تهينى لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية وذلك أكثر من رأس المال أو أي من عناصر الإنتاج المادية. فمن يمتلك المعرفة يتحكم في المنظمة. ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والاهم في المنظمة. واهم أداتين من أدوات هذه المعرفة هما الإنتاجية والابتكار أو الإبداع. وأصبح المقياس لتقدم المجتمع هو قدرته على تكوين المهارات الأساسية القادرة على توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة.

كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاوره بين أعضائه. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر. فالمعرفة قوة إلا أن تلك القوة لا يمكن استخدامها إلا في وسط اجتماعي ايجابي يجمع بين الثقة والتعاون والإخلاص والاهتمام.

وهكذا فان العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة علاقة وثيقة ومتكاملة.

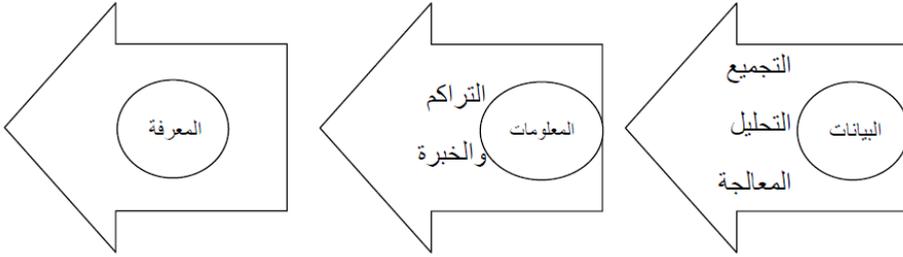
إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمات المعاصرة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها.

(١) العلي عبد الستار، عام إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩م-، ص٢٦.

ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات<sup>(١)</sup>.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

#### التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر: ياسرودة توفيق السريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٦م، ص ٣٧.

وهناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، من بينها، تعريف حيث عرف المعرفة على أنها: الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، ويلاحظ من خلال هذا التعريف التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وتعرف المعرفة على أنها: تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

(١) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م، ص ١١.

وفي سياق تم تعريفها على أنها: أصل غير ملموس من المتوقع أن يساهم في تدفق خدمات وقيم المنظمة أو المجتمع لفترة يصعب التنبؤ بها مسبقاً على عكس الأصول الملموسة التي تتميز بمحدودية فترة حياتها<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن المعرفة أصل متجدد العوائد وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي تراكم معلوماتي قائم على سياق معين يساعد الفرد على التصرف في وضع معين بشكل معين.

### أهمية إدارة المعرفة:

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية. كما أنها تساعد المنظمة في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، أي التوظيف الأنسب لها.

إن إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم، إضافة إلى نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها. كما تعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وحفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة. لذلك فإن إدارة المعرفة تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة<sup>(2)</sup>.

إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن إن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

---

(1) ياسرودة توفيق السريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٦م، ص٧٦.

(2) Sveiby، Karl، The new organization Wealth: Managing and Measuring knowledge based Assets San Francisco: Berrett Koehler، 2001-، P82.

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان فائدة من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة (أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟). ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية

١. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

٢. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق، والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

٣. زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

٤. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

٥. تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.

٦. القدرة على التكليف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.

٧. جذب زبائن جدد.

٨. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لكونها لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطور والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، والتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل<sup>(١)</sup>.

(١) نضال محمد الزمطة، مرجع سابق ذكره، ص ٣٠-٣١.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. تعد إدارة المعرفة فرصاً كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
٧. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

#### أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
١. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

---

(١) سليمان الفارس، درو إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ١٢، ص ٥٥.

٢. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
٣. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم
٤. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية). من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
٥. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات أنشطة المنظمة المختلفة.
٦. تحسين عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
٧. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها، أو هدر وقتها وأموالها.
٨. جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
٩. إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستقر في انجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
١٠. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
١١. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
١٢. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
١٣. نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية وتبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

١٤. الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>(١)</sup>. ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، وبالتالي، فقد يتم إنتاج معرفة خاصة للتعامل مع المخاطر سواء المخاطر الحالية أو المستقبلية، وبالطبع فإن المعرفة المقصودة هنا هي القدرة على التصرف في أحسن وجه في الموضوع محل البحث والدراسة، وهي بالتالي تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات للتعامل مع المخاطر.

### مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هنالك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة. فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط التالية<sup>(٢)</sup>:

١. تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة في التواصل كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
٣. إمكانية قياس المعرفة وتلمسها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
٤. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

(١) مرجع سابق ذكره، ص ٣٠-٣١.

(٢) سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، في ندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، ١٤٢٦هـ، على الموقع الإلكتروني: [www.blications.ksu.edu.sa](http://www.blications.ksu.edu.sa)

٥. تزايد الإدراك للقيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة - لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليده.
٦. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
٧. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
٨. التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
٩. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
١٠. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئية والتنظيم الذاتي والذكاء والتعليم.
١١. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين والعملاء وتقييم الإنتاج.
١٢. ويمكن اعتبار الأسباب السابقة المزايا التي تحققها إدارة المعرفة وبالتالي حتمية تطبيقها إلا أن للقيادة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق ذلك.

### وظائف إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف فيها الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة خاصة تتمثل في تأمين المعرفة، ونرى من جانبنا انه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها:

## اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتتعدد مصادر الحصول عليها وتتدرج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني مدى قدرة المنظمة على إيداع. ويشير إيداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

استناداً إلى التصنيف الذي قدمه (نونكا وتاكيوشي). للمعرفة التنظيمية والتميز بين المعرفة الضمنية والصريحة فقد طور نموذج طبقت عليه دورة إيداع المعرفة SECI اختصاراً لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إيداع المعرفة هي:

١. التنشئة الاجتماعية Socialization

٢. تخريج Externalization

٣. الجمع Combination

٤. التطبع Internalization

وطبقاً لنموذج SECI فإن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه دورة لإيداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربع عمليات فرعية هي المنشأة وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الأفراد لبعضهم البعض.

يأتي بعد ذلك تجسيد أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة فيتم ذلك من خلال عميلة الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي وتتمثل العملية التالية في الفهم، حيث يتم تحويل المعرفة

الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة، إما العملية الأخيرة فإنه يتم فيها خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إطفاء الصفة الذاتية عليها والتي تتم عن طريق عملية التعلم، وتستخدم عن طريق معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك<sup>(١)</sup>.

### تخزين المعرفة:

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لتفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر السبيل في الوصول إليها ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ويشار إلى هذه العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية و التي يعرفها ستين وزاوس "بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها والنوع الثاني وهو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمن ومكان محددين". وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيراتها الإيجابية، أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية كما أنها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل متقن وإجراءات محدد من شأنها تجنب أهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال إجراءات تثبتت نجاحها. أما التأثيرات السلبية فتتمثل في التمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير. ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية لما تنتجه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها<sup>(٢)</sup>.

(١) زيادة حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

٢٠١١م، ص ٦٥-٦٦.

(٢) مرجع سابق ذكره، ص ٦٦-٦٧.

## نقل المعرفة:

المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية، وثقافية تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة، نجد من الصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة التدريس والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل أو غير الرسمية مثل الاجتماعات والندوات وحلقات النقاش التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادةً في غير أوقات العمل.

مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات الصغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تستغل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتثبيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي.

وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تتضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية نقل المعرفة وتقاسمها<sup>(١)</sup>.

## تطبيق المعرفة:

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة في إدارة المعرفة استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٦٧-٦٨.

بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للعاملين وعلى سبيل المثال فقد ناقشه (نونا وتاكيوتشي). عملية إيداع المعرفة داخل المنظمة ولم يتطرق إلى عملية تطبيقها استناداً إلى أنه طالما تم إيداع المعرفة فإنه سيتم تطبيقها والاستفادة منها.

وتشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على أساس كونها عملية منفصلة، ويشير جرانت إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة وهي: التوجيهات، فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات<sup>(١)</sup>.

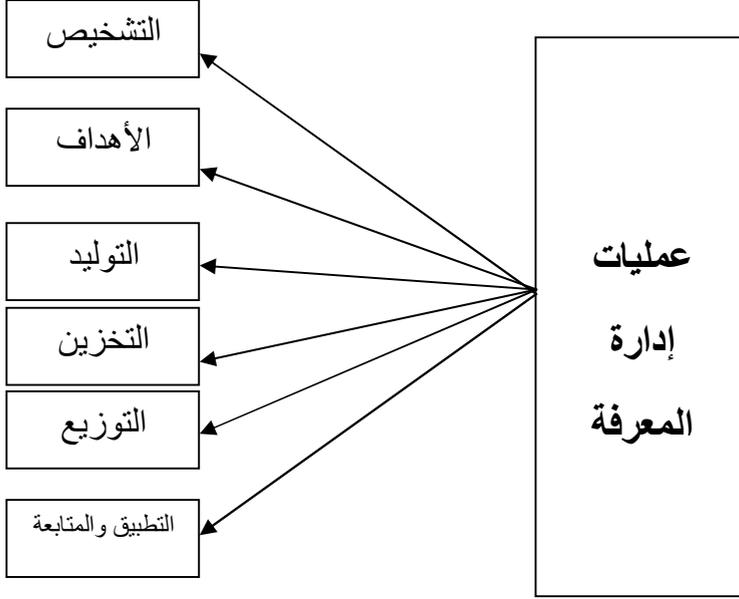
### عمليات إدارة المعرفة:

تشير هذه إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم هذه المفاتيح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة، وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، وأن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها، حيث حدد

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٦٨-٦٩.

عمليات المعرفة بما يلي: الخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال.

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:



### عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ٨٦.

تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، وتشير العملية الثانية إلى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة، أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات، ومن ثم في المحطة قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.

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

وأشار الباحثون إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي تكوين وتوليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، خزن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

### ١. توليد وتحسين المعرفة:

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى منظمات الأعمال من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الضمنية والصريحة.

### ٢. خزن وتنظيم المعرفة:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

### ٣. نقل ومشاركة المعرفة:

وتعنى نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة أو المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

### ٤. تطبيق المعرفة:

وهي غاية إدارة المعرفة، وتعنى استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب إن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ومن أجل التطوير المستمر، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض منظمات الأعمال. يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

## عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	
توربان Turban	- إنشاء المعرفة	- توليد طرق لعمل الأشياء. - تطوير المهارة الفنية.	
	- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة.	
	- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجيدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.	
	- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة. - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.	
	- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.	
	- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.	
	- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة.	
	لاودن لاودن Laudon Laudon	- إنشاء المعرفة	- أنظمة الذكاء الاصطناعي. - التوصل إلى المعرفة الجديدة.
		- تقاسم المعرفة	- أنظمة العمل المعرفي. - جعل المعرفة متاحة للتشارك.
		- توزيع ونشر المعرفة	- أنظمة التشارك الجماعي (البرمجيات). - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن.
- الإنشاء		- أنظمة المكتب. - أساليب الإبداع. - المحاكاة.	
ديفيد سكايرم D. Skyrme		- التحديد	- الحوار والهيكل. - التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى.
		- الجمع	- تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. - تحديد الخبرة. - طلب المعرفة.
		- التنظيم	- الاستقصاء والاسترجاع. - إدارة أدلة المعرفة. - إنشاء خارطة المعرفة.
		- التقاسم	- الممارسات الأفضل. - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة.

-	جماعات الممارسة المشتركة		
-	فرق متعددة الوظائف.		
-	تصميم فضاء العمل.		
-	مراجعة ما بعد العمل.		
-	يوميات القرار.		
-	تواريخ المشروعات.	-	التعلم
-	سرد القصص.		
-	شبكات التعلم.		
-	أنظمة دعم القرار.	-	التطبيق
-	إدارة التشغيل.		
-	إدارة الأصول الفكرية.	-	الاستغلال
-	إدارة حقوق الملكية الفكرية.	-	الحماية
-	تقييم إدارة المعرفة.		
-	معايدة إدارة المعرفة.	-	١٠. التقييم
-	محاسبة رأس المال الفكري.		
-	روشيتات وعقود المنظمة.	-	تحديد المعرفة
-	ذات الصلة بأعمال المنظمة.		
-	التوصل للمعرفة وتوثيقها.	-	اكتساب المعرفة
-	جعلها متاحة للجميع.		
-	معرفة جديدة / البحث التطوير.	-	توكيد المعرفة
-	معرفة جديدة / الزبون.		
-	حقوق ملكية المعرفة.		
-	قابلية استغلالها.	-	التحقق من صلاحية المعرفة
-	داخل / خارج المنظمة (معرفة صريحة)	-	نشر المعرفة (صريحة /
-	داخل المنظمة (ضمنية / منافسة)		ضمنية)
-	تحويل المعرفة إلى قيمة.		
-	التدريب.	-	تجسيد المعرفة
-	ثقافة المنظمة.		
-	الوعي بأصول المعرفة.	-	تحقيق المعرفة
-	تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزيائن.		
-	تحقيق أهداف محددة.	-	استغلال وتطبيق المعرفة
-	استخدام المعرفة في الحوار.		

مارك دود  
يسون

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط ١  
(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م)، ص ص ١٠١ - ١٠٣.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن كل الكتاب ركزوا على توليد المعرفة وتوزيعها كمرحلة أساسية، لكن ديفيد سكايرم قد تناول عملية إدارة المعرفة بشكل من التفصيل، يتجاوزه لمرحلة التوزيع أو التقاسم والمشاركة، وكذلك كل من التعلم والتطبيق والاستغلال والحماية والتقييم وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في إدارة هذا العنصر، لأن اكتساب المعرفة وتوزيعها ينبغي أن يترتب عنه تعلم لمن تحصلوا عليها وبالتالي يتمكن من توليد معارف جديدة وهو ما يضمن استمرارية المعرفة وتجديدها، كما أن التعلم لم يتوج بتطبيق فلا جدوى من المعرفة، وهو ما يعبر عن الاستغلال الأمثل للمعارف المتوفرة، وحتى تضمن المنظمة ريادتها، باستخدام هذه الأخيرة كمصادر لمزايا تنافسية مستدامة ينبغي عليها توفير عنصر الحماية بإدارة حقوق ملكيتها، وعلى قرار باقي الأنظمة يشترط في نظام إدارة المعرفة أن يتوفر على عنصر الضبط الذاتي، حتى تتمكن من تقييمه وبالتالي سد الفجوات المعرفية إن وجدت.

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال مواجهتها لثلاثة تحديات أساسية تتمثل أولاً في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الإنترنت وأدوات التجارة الالكترونية، وثانياً في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في المنافسة، وأخيراً في الآلية التي تمكن المنظمة من إعداد وترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن المغزى الحقيقي لإدارة المعرفة هو تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود والنشاطات الخاصة بتوليد المعرفة، من أجل توليد المعرفة للمنظمة، وحثماً فإن المنظمة تريد المعرفة التي تفيدها التي تحقيق لها الميزة التنافسية، أو المعرفة التي تمكنها مع المتغيرات والمستجدات ومنها المخاطر وليس أية معرفة، لذلك قد تثار بعض الأسئلة حول ماهية المعرفة التي تريدها المنظمة التي يمكن اعتبارها عمليات رئيسية وفرعية لعمليات إدارة المعرفة.

(١) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

## عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فعند تفاعلها يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وهي بالتفصيل:

### أ/ الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة<sup>(١)</sup>.

### ب/ القوى البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات، وكوادرات إدارة المعرفة، وكوادرات البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم.

ويقول جوردين إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من

(١) هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، لجزائر، ٢٠٠٤م.

خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، ومجارة التغيير من خلال التعليم المستمر، حيث أن ما يعرفه عامل المعرفة اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً مساهماً. ويتضح دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تقرير صنف عمال المعرفة إلى ثلاث فئات:

١. المهنيون مثل الأطباء والمحاسبين واختصاصي المعلومات الذين ازدادت الحاجة إلى مهارتهم المتخصصة في الخدمات المهنية بشكل رئيسي.
٢. المهندسون والعمال العلميون والفنيون حيث لا تحدد هذه الفئة بمستوى تعليم معين، إنما تعتمد على المهارات المتخصصة المكتسبة من العمل ومن بينهم العاملون في مؤسسات المعلومات دون امتلاكهم لشهادات تخصصية.
٣. الرتب العليا في الإدارة من صناع القرار.

ويذكر د. محمد مرارياتي ما نصه "إن تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمالة أعلى من السابق، والحاجة لاكتساب ملكة التعلم أصبحت حاجة ماسة للعاملين<sup>(١)</sup>."

### ج/ التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات ك معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في<sup>(٢)</sup>:

١. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

(١) نعيمة حسن رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ١١، العدد ٢، مارس ٢٠١١م.

(٢) العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧.

٢. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

٣. أسهمت التكنولوجيا في تمييط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

٤. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

١. القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.

٢. القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.

٣. التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

٤. القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

ومع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، يلاحظ في هذا المجال أن هذه التكنولوجيا تستطيع التعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة. بل أنها في أحسن الأحوال ولكي تستطيع أن تمارس دوراً في إدارة المعرفة لأبد من أن تحول المعرفة إلى معرفة صريحة كبيانات صلبة وصيغ منطقية، وفي هذه العملية هناك نوع من التراجع والتدهور بمعرفة المؤسسة أو المنظمة إلى مستوى البيانات والمعلومات.

#### د / العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:

١. تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
٢. العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
٣. تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
٤. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

#### ثانياً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تقديم الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة ويمكن التركيز فيها على<sup>(١)</sup>:

أ) مرحلة المبادرة : ويكون فيها التركيز على :

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

ب) مرحلة النشر : ويكون فيها التركيز على :

- تبرير الأفكار .
- وضع إجراءات وسياسات التبرير
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها .
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم .
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها .

---

(١) العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧.

ج) مرحلة التكامل الداخلي : يكون التركيز على :

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوي متطلبات السوق
- هيكله المعرفة ورسم خريطاتها .
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها .
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الاداء
- الحصول على المعرفة المتكاملة .

د) مرحلة التكامل الخارجي : ويكون التركيز فيها على :

- ❖ كفاءة إدارة المعرفة
- ❖ الشبكات المتداخلة ، التمويل الخارجي ..
- إدارة التعاون
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية .
- نظم المشاركة بالمعرفة
- موضوعات التوحيد
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية .

## الفصل الثاني نشأة ومفهوم ومعايير الجدارة المحورية

الجدارة من الخصائص الفردية والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز، وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل. وتنطوي إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة علي استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. حيث ويكمن الهدف الأساسي من وراء إعداد إطار الجدارة إلى تحديد معايير للأداء من خلال توضيح أنماط الجدارة للعاملين في كافة مستويات المنظمة، وكذلك مساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها والمساهمة في خلق ثقافة تنظيمية جديدة.

حيث يتم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات الوظائف الشاغرة من أجل إعداد تصور شامل عن متطلبات الوظيفة. في اختيار المرشحين للوظيفة سواء من داخل أو من خارج المنظمة يتم الاعتماد علي أطر الجدارة، وتشكل هذه الأطر الأساس الذي تبني عليه مقابلات الاختيار، ويتم تدريب المسؤولين عن المقابلة علي كيفية إجراء المقابلات بناءً علي هذه الأسس. وفي مجال التدريب والتنمية للعاملين يتم إعداد برامج تدريب وتعليم للعاملين لمساعدتهم علي اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لأداء الوظيفة، وفي مجال تخطيط وإدارة المسار الوظيفي يتم تخطيط مسار الترقى في الوظيفة، والتنقل بين الوظائف بناءً علي الجدارة وليس بناءً علي الأقدمية. وفي مجال تقييم الأداء ويتم دمج معايير اكتساب وتطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء. وتبني مناقشات التغذية العكسية التي تلي عملية التقييم علي أساس القدرة علي تحقيق أنواع الجدارة، ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية تعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارة.

## مفهوم الجدارة:

أسلوب الجدارة هو مدخل حديث نسبياً (١٩٧١) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة.

كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (علي دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة. حيث ثبت بعد استخدامها سنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوي الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. لجأت الخارجية الأمريكية إلي الخبير الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها علي الصورة التالية: «إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف علي ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف علي ذلك؟».

طلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف علي أن تقتصر القائمة الأولى علي أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط.

ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف علي الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استتبط ماكلياند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق «نماذج الجدارة» في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود فولي ١٩٨٠، بلانك ١٩٨٢، بويتز ١٩٨٢، زمك ١٩٨٢، مارلو، ووينبرج ١٩٨٥، مكلاجان ١٩٩٠، وكولويز بجسيك ١٩٩١، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين<sup>(١)</sup>.

(١) محمد المحمدي الماضي، "مفهوم التدريب المبني على الجدارة وأهميته"، من ندوة الأساليب الحديثة في التدريب المبني على القدرات، المنعقدة في الفترة من ١٩-٢٣ فبراير ٢٠٠٦، ج. م.ع، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.

## تعريف الجدارة «Competency»:

تتعدد التعريفات لمفهوم الجدارة، ومنها أنها<sup>(١)</sup>:

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز.
- وأنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.
- وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة.
- وهي الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح.
- وتعني مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل.
- السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.
- وهي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة.

### خصائص الجدارة:

من خلال العرض السابق نلاحظ أن الجدارة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي<sup>(٢)</sup>:

### أولا: الخاصية الضمنية:

تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لان تمكنها من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص ٥٢.

(2) American Psychological Association 2006-. Report of the APA task force on the assessment of competence in professional psychology. Washington D. C. : Author.

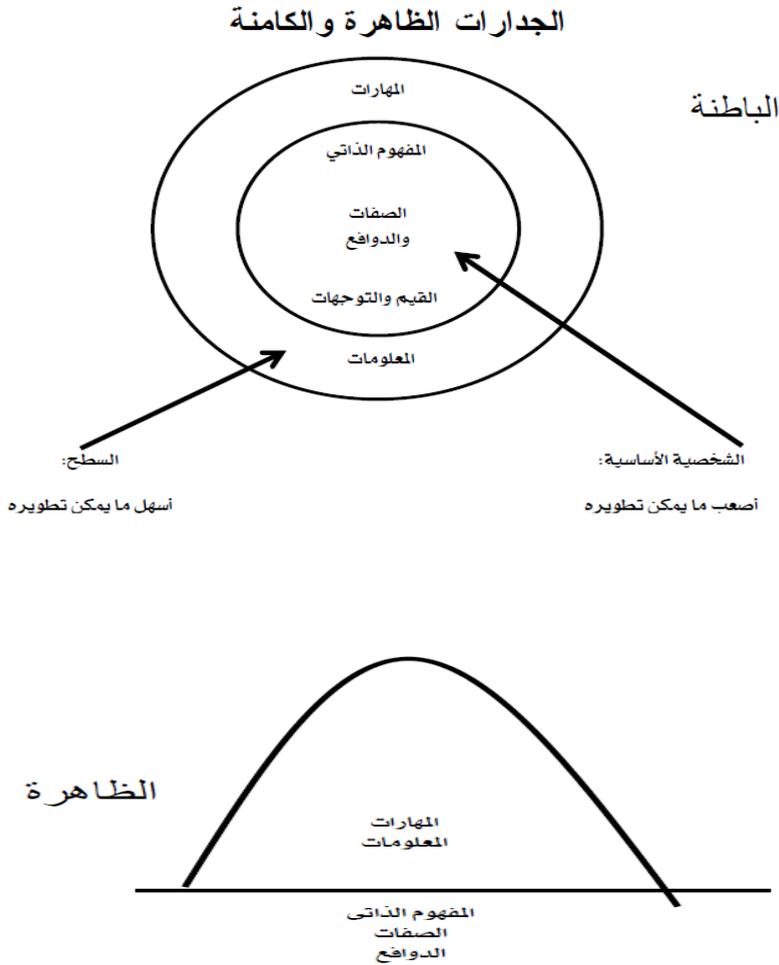
من هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص وهي<sup>(١)</sup>:

- ١- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه علي تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة «مثال» (دائمًا ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لانجازها). كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة. والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم علي المدى الطويل دون رقابة لصيقة.
- ٢- الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابية للظروف أو المعلومات «مثال» (زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل). كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.
- ٣- المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. «مثال» (تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص) وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو إستجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص علي المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- ٤- المعرفة: هي المعلومات التي لدي الشخص في مجال معرفي معين «مثال» (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفضل في التنبؤ بمستوي أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة علي الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة علي إيجاد المعلومات.

(١) د/لايل م سينسر الأصغر/ سيجان م سينسر، الجدارة في العمل- ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٩م، ص ١٣٢.

٥- المهارة: هي القدرة علي أداء مهمة ذهنية أو مادية «مثال» (المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب) كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي (أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط) والتفكير المفاهيم أي التعرف علي الأنماط في بيانات معقدة.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية:



المصدر: د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل)  
ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك  
فهد الوطنية، ١٩٩٩م، ص١٣٢.

من خلال الشكل السابق يتضح أن جدارات المعرفة والمهارة عادة تكون  
الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر في حين تكون جدارات  
المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقا وتمركزا في  
الشخصية<sup>(١)</sup>.

ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فان  
التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدي الموظف.  
أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذي يمثل الشخصية فإنها  
أصعب تقييما وتطويرا لذلك فأنه من الأجدى اقتصاديا أن يتم الاختيار وفقا  
لهذه الميزات.

وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان بالمنتصف ومن الممكن تغيير  
المواقف والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يري الشخص نفسه مديرا بدلا من  
فني متخصص) وذلك عن طريق التدريب أو العلاج النفسي أو التجارب  
التطويرية الايجابية وان كان ذلك يشكل صعوبة اكبر ويتطلب وقتا طويلا.  
وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار علي أساس جدارات المعلومات  
السطحية والمهارات (كأن يقال مثلا: نحن نعين خريجين من أحسن الكليات  
الإدارية) ثم يفترضون أن لدي المعينين في الوظائف الجديدة جدارات الدافع  
الكامن والخصائص أو انه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة  
الجيدة. لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح اقتصاديا. فعلي  
المؤسسات أن تختار وفقا لجدارات الدافع الكامن والخصائص ثم تقوم  
بالتدريب علي المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو كما قال احد

---

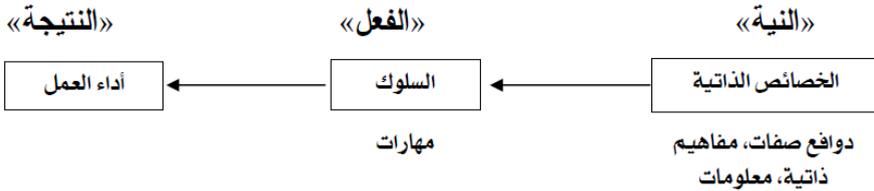
(1) Rodolfa, E. R., Bent, R. J., Eisman, E., Nelson, P. D., Rehm, L., &  
Ritchie, P. 2005-. A cube model for competency development: Implications  
for psychology educators and regulators. Professional Psychology: Research  
and Practice, 36, 347-354.

مديري شؤون الموظفين «باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق ولكنه من الأسهل أن توظف سنجابا» وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية.

### ثانيا: العلاقات السببية:

العلاقات السببية معناها انه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل وذلك كما يوضح نموذج سريان السببي المنطلق من الدافع / الخصائص والمار بالتصرف والمنتهي إلى النتائج.

### نموذج السريان السببي للجدارة



المصدر: أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص٥٩.

دائما ما تشتمل الجدارة علي نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما. فعلي سبيل المثال دائما ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعا أو صفة أو مفهوما ذاتيا يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم.

أن السلوك بدون نية لا يحدد جدارة. فعلي سبيل المثال فانه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير في المنظمة فانك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير هذا أن كان يمارس جدارة أصلا. قد تكون نية

المدير هي التخلص من الملل أو من تشنج من عضلات الرجل أو مراقبة العمل ليبري ما إذا كانت الجودة مرتفعة أو الرغبة في أن يكون ظاهراً للعمال. وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه لنضرب على ذلك أمثله الدوافع (مثال: التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل) أو أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: المرجع المعياري:

والمرجع المعياري معناه انه بإمكان الجدارة أن تتبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما. وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة. ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي. فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

### مواصفات الجدارة الوظيفية:

ويمكننا في أي منشأة أن تميز بين نوعين من سمات الموظفين<sup>(٢)</sup>:

#### ١- مواصفات الموظف المتوسط AVERAGE:

وهي السمات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفت والفصل. وهي تمثل الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

#### ٢- مواصفات الموظف الخارق SUPERIOR:

وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون. والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن الموظف من تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

وسوف نركز فقط على هذا النوع من المواصفات التي يمتلكها الموظف المتفوق أو الممتاز، وهي تلك التي نقصدها بمصطلح «الجدارة». فلماذا يتم التركيز على مواصفات الجدارة وحدها؟ ألا يساهم الموظفون متوسطو الأداء

(١) د/ لائل م سبنسر الأصغر/ سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

(٢) المرجع السابق، ص ١٣٣.

في زيادة الإنتاج؟ ثم أليس من الممكن أن يتحول الموظفون العاديون - بمرور الزمن - إلى موظفين ممتازين؟ هل يحتاج الأمر إلى وضع الخطط ودراسة نماذج الجدارة؟ نعم، قد يكتسب الموظف عدداً من مواصفات الجدارة نتيجة تراكم الخبرة. لكن هناك عدداً من التحفظات منها:

أولاً: إذا لم يكن لديك تصور واضح عن مواصفات الجدارة الخاصة بوظيفة هذا الموظف فكيف تعرف ما إذا كان الموظف يحرز تقدماً أم لا؟  
ثانياً: في الشركات الكبيرة، يصعب معرفة مستوى أداء كل موظف، كما يصعب متابعة درجة تقدمه أو تأخره في تحقيق مستوى الأداء المطلوب.  
ثالثاً: من الصعب علي الموظف العادي أن يدرك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته. فكثيراً ما يجأر الموظفون بالشكوي من عدم وضوح رؤية الإدارة العليا بخصوص ما هو مطلوب منهم. فيقع الموظفون عند الحدود الدنيا للأداء، ولا يفكرون في تجاوزها، لاشئ إلا لعدم وجود نموذج قياسي لمواصفات الجدارة.

رابعاً: يجد المدير نفسه في أزمة عندما يرحل أحد الموظفين الممتازين ويترك وظيفته شاغرة. فقد حقق الموظف الراحل نتائج لا يمكن للموظف العادي تحقيقها. فيختار المدير ولا يعرف كيف يختار موظفاً جديداً يحل محل القديم، لأن المنصب ارتبط في ذهنه بجدارة الشخص، وليس بالأنشطة التي يؤديها.

خامساً: إذا كنت تقبل من موظفيك مستويات أداء عادية، فمن المؤكد أنك تستند إلى وجود موظفين آخرين يحققون أداءً متفوقاً يغطي ضعف زملائهم. كما يقوم هؤلاء الموظفون المتفوقون بتدريب الموظفين العاديين. ولهذا صار من الأفضل حسم المسألة موضوعياً من خلال مقاييس الجدارة التي تحتاجها الشركة في كل موقع<sup>(1)</sup>.

#### تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية:

إذا أردت تحديد مواصفات الجدارة الوظيفية التي تؤثر علي مستوى الأداء في وظيفة ما، عليك أن تستكشف السمات الموجودة في موظف متميز يعمل

(1) Hofrichter ,D. 1990 ،April 1-Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments. Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society ،Naples ،FL.

بالفعل في هذه الوظيفة. دون أن تحاول معرفة السمات الوظيفية التي تتطلبها الوظيفة أو تحتاجها بالاعتماد على التصورات المثالية الموجودة في خيالك دون الاستناد إلى الواقع.

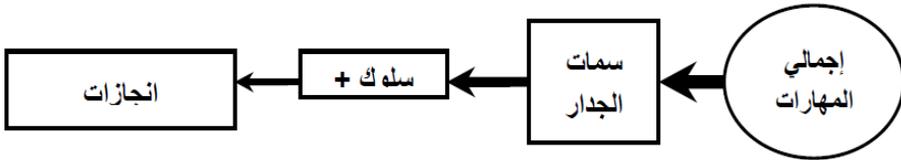
وبهذا المدخل الجديد يتضح الفرق بين مدخل الجدارة ومدخل التوصيف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

### العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء:

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوي الأداء الذي يحققه للشركة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفي هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئاً».

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لا بد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل<sup>(١)</sup>.

### العلاقة بين الجدارة ومستوي الأداء



المصدر: دينا فاضل الوائلي، أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م، ص ٦٧.

(١) دينا فاضل الوائلي، أثر الجدارات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م، ص ٦٧.

## أهمية الجدارة:

تتطوي إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة علي استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. وتظهر أهمية الجدارة علي نحو التالي في<sup>(١)</sup>:

### ١ - الاختيار والتعيين:

حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار علي بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

### ٢ - الترقية والمسارات الوظيفية:

يساعد مدخل الجدارة المدير العصري علي اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا علي بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقي إلي المنصب من هو أقدر علي العطاء فيه.

### ٣ - التدريب والتطوير:

يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

### ٤ - إدارة الأداء:

تقلل بيانات الجدارة إلي حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة علي تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

إذاً فإن مجرد التأهيل العلمي لا يكفي للحكم بتوفر هذا المبدأ، بل يُفضل من لديه خبرة عملية وإذا توفر الأمران فإن الانضباط في العمل بأن يحضر الموظف لعمله مع بداية الدوام ولا يخرج خلاله بدون موافقة رئيسه، ولا ينصرف منه إلا بنهاية وقت الدوام وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه هي من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة<sup>(٢)</sup>.

(١) دينا فاضل الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

(2) Hamilton, S. F., Hamilton, M. A., & Pittman, K. Principles for Youth Development. In S. F. Hamilton & M. A. Hamilton Eds. - 2004, the youth development handbook: Coming of age in American communities pp. 3-22-. Thousand Oaks: Sage Publications.

وإذا كان عنصرًا التأهيل العلمي والعملية يتبينان وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرها والموظف علي رأس العمل وخلال فترة التجربة، لأنه مهما كان لدي طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وعملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والمراجعين والصبر علي تكاثر العمل وإلحاح المراجعين يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

### تقسيمات الجدارة:

تنقسم الجدارات إلي قسمين وفقا لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها:

#### ١ - الجدارات الاستهلالية:

هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة علي القراءة) التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق اقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين فمن الجدارات الاستهلالية لمدوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة علي تعبئة الفواتير.

#### ٢ - الجدارات التمييزية:

فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط فعلي سبيل المثال يعتبر التوجه للانجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة - جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

#### معايير الجدارة: تم تجميع الجدارات على أساس النية الكاملة

تم تجميع الجدارات علي أساس النية الكامنة والتي هي مستوي من التحليل يقع بين الدوافع الاجتماعية الدفينة والتصرفات البارزة علي السطح وتتعلق النية بظروف معينة كما أن لها طبيعة أكثر سطحية وأسرع زوالا من الدوافع والميول الكامنة.

وقد يحرك سلوكيات الجدارة دافع اجتماعي واحد أو مجموعة من الدوافع علي سبيل المثال: قد يكون الدافع من وراء النية في تطوير مهارات مرعوس وتهيئته للترقية هو النفوذ أو قد يكون الانجاز أو قد يكون الانتماء أو خليطاً من هذه الدوافع<sup>(١)</sup>.

ولقد تم تجميع معايير الجدارة في ست مجموعات وفيما يلي توضيح كل مجموعة:

### المجموعة الأولى: مجموعة الانجاز والتصرف

أن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرف والقيام بالأفعال الموجهة إلى انجاز المهام أكثر من التأثير علي الآخرين ومع ذلك فان التصرفات الموجهة للتأثير علي الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول علي نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الانجاز والتصرف والأثر والتأثير علي حد سواء وتشمل مجموعة الانجاز والتصرف الآتي:

#### ١- التوجه نحو الانجاز:

التوجه نحو الانجاز هو الاهتمام بإتقان العمل والتنافس مع مقاييس الكمال هذه المقاييس أما أن تكون هي الأداء السابق للشخص نفسه (السعي إلي التحسن) أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج) أو أداء الآخرين (التنافس) أو تحدي أهداف ذاتية أو حتى تحدي ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار). ويطلق علي التوجه نحو الانجاز بعض المسميات الأخرى مثل: (التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الكفاءة، الحرص علي المقاييس، التركيز علي التحسين، روح المبادرة، الاستخدام الأمثل للموارد).

#### وتشمل التصرفات الدالة علي التوجه نحو الانجاز الآتي:

- السعي لبلوغ مقياس حددته الإدارة.
- وضع أهداف طموحة للذات وللآخر والدقة لتحقيقها.
- القيام بتحليل التكاليف والعائد.
- الدخول في مجازفات محسوبة في ميدان الأعمال.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

## ٢- الاهتمام بالنظام والجودة والدقة:

يعكس الاهتمام بالنظام دافعا داخليا للتخفيف من حالة الغموض في البيئة المحيطة ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى علي الاهتمام بالنظام والجودة والدقة مثل (المراقبة، الاهتمام بالوضوح، الرغبة في التخفيف من حالة الغموض، تتبع مجريات الأمور).

ويمكن التعبير عن الاهتمام بالنظام والجودة والدقة بما يلي:

- مراقبة العمل أو المعلومات واختبارها.
- الإصرار علي وضوح الأداء والمهام.
- وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ويربط الاهتمام بالنظام بحب الانجاز ويظهر علي شكل الاهتمام بالحفاظ علي مواصفات الدقة والجودة وما إلي ذلك. ويعبر هذا المقياس أحيانا عن مؤشرات سلبية ففي بعض الوظائف خصوصا وظائف الإدارة العليا ترتبط زيادة الاهتمام بالأداء المتوسط لا بالأداء المتفوق حيث يستدعي الاهتمام بالنظام في هذه الحالات التركيز علي مشكل ومواضيع اقل أهمية مما هو مناسب لهذه الوظائف.

## ٣- المبادرة:

المبادرة هي السبق إلي التصرف أي القيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع في الوظيفة. وانجاز أشياء لم يطلبها احد من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل وتبعد المشاكل أو تخلق فرصا جديدة. ومن الممكن إطلاق أسماء أخرى علي المبادرة مثل (الانحياز للعمل، الحزم، التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل، استغلال الفرص، السبق إلي التصرف).

وفي المناصب الإدارية يتم التعبير عن المبادرة بالقيام بأعمال الوقت الحاضر لتجنب مشاكل أو خلق فرص في المستقبل<sup>(١)</sup>.

المثابرة: تظهر المبادرة علي الصور التالية:

- المثابرة: عدم اليأس عند مواجهة العقبات أو الرفض.
- تبين الفرص واستغلالها.

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧.

- الأداء بأكثر مما تقتضيه الوظيفة بكثير.
- التنبؤ والاستعداد لفرصة أو مشكلة معينة غير ظاهرة للآخرين.

#### ٤- البحث عن المعلومات:

يؤدي حب الاستطلاع الدفين والرغبة في معرفة المزيد عن الأشياء أو الناس أو الأمور، إلى البحث عن المعلومات ويستلزم البحث عن المعلومات بذل جهد للحصول علي المزيد منها وعدم تقبل الأمور بظواهرها وللبحث عن المعلومات أسماء أخرى منها: (تعريف المشكلة، التركيز التشخيصي، الحساسية للسوق والعميل، النظر بعمق).

#### ويقتضي البحث عن معلومات الخروج عن الأسئلة المألوفة ويشمل:

- التعمق أو الضغط للحصول علي المعلومات الدقيقة أو لحل جملة من التناقضات عن طريق سلسلة من الأسئلة.
- التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة والمعلومات المتناثرة التي قد تكون ذات نفع في المستقبل.
- التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل.

#### المجموعة الثانية: مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية

تشمل مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية نية الاستجابة لحوائج الآخرين وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمامات بالآخرين ومشاعرهم وورغبتهم (تفهم الآخرين) والعمل علي الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء).

وبالرغم من انه يمكن لتفهم الآخرين أن تؤدي باستقلالية لأنها تعتبر أساساً للمستويات العليا من خدمة العملاء كذلك فان تفهم الآخرين تستخدم بمساعدة الجدارات في مجموعة التأثير والمجموعة الإدارية وتشتمل هذه

#### المجموعة علي الآتي:

#### ١- تفهم الآخرين:

تقتضي تفهم الآخرين الرغبة في تفهم أناس آخرين فهي المقدرة علي الإصغاء بدقة وتفهم الأفكار التي لم يعرب عنها أو التي لم يكتمل الإعراب عنها وكذلك المشاعر والاهتمامات لدي الآخرين. وتعتبر القدرة علي تفهم

الآخرين عبر الثقافات التي تتزايد أهميتها حالة خاصة من حالات تفهم الآخرين عبر حواجز الثقافات وكثيرا ما تشمل قدرا كبيرا من البحث عن المعلومات ويطلق علي تفهم الآخرين بعض المسميات الأخرى مثل: (التعاطف، الإصغاء، الإحساس بالآخرين، إدراك مشاعر الآخرين).

وعادة ما يظهر تفهم الآخرين علي الصور الآتية<sup>(١)</sup>:

- إدراك مشاعر الآخرين ومزاجهم.
- استخدام الفهم القائم علي الإصغاء والملاحظة في التنبؤ بتصرفات الآخرين والاستعداد لها.
- تفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم ومنطقتهم.
- تفهم الأسباب الكامنة وراء المواقف الأساسية الطويلة العهد لدي الأشخاص وأنماط سلوكهم ومشاكلهم.

## ٢- التوجه لخدمة العملاء:

يتضمن التوجه لخدمة العملاء الرغبة في مساعدة الآخرين أو خدمتهم من اجل الاستجابة لحاجاتهم انه يعني تركيز الجهود علي اكتشاف حاجة العميل وقضائها وهو يشابه في عمق الفهم مع تفهم الآخرين وقد يكون العميل عميلا حقيقيا (أي عميلا خارجيا) أو المستخدم الطريف في نفس المؤسسة (أي عميلا داخليا) وفي بعض الأحيان قد يكون هناك أكثر من مجموعة من العملاء. ويطلق علي التوجه لخدمة العملاء مسميات أخرى مثل: (المساعدة والتوجه للخدمة، التركيز علي احتياجات العميل، مشاركة العميل، التركيز علي العميل الداخلي).

وتشمل المظاهر التقليدية للتوجه لخدمة العملاء علي ما يلي:

- البحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدي العميل والتوفيق بينها وبين المنتجات والخدمات المتوفرة.
- تحمل مسئولية تصحيح مشاكل خدمة العملاء بصفة شخصية أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسئولية.

(١) جون رافين، فكرة التعبير عن الجدارات في معادلة كيميائية، نقلا عن:

Mc Cleland, D., 1991-, Assessing Human. Motivation, New York: General Learning Process.

- العمل كناصح أمين يتصرف بناء علي رأي مستقل بخصوص حاجات العميل ومشاكله وفرصه وإمكانيات وضعها موضع التنفيذ.
- العمل بنظرة بعيد المدى لمواجهة مشاكل العميل.

### المجموعة الثالثة: مجموعة الأثر والتأثير:

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام الدفين لدي الشخص بالتأثير علي الآخرين ويعرف هذا بالحاجة إلي السلطة أو النفوذ وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذي يغذي السلوك الناجح باعتبارات مصالح المؤسسة أو مصالح الآخرين حيث لم يتبين لنا أن المؤديين الأكثر تفوقا ينشدون منزلة أو صيتا أو سمعة أو أي مكسب شخصي علي حساب مصالح الآخرين أو المؤسسة.

وتشتمل هذه المجموعة علي الأتي<sup>(١)</sup> :-

#### ١- الأثر والتأثير:

يعبر الأثر والتأثير عن النية في الإقناع والتأثير أو ترك انطباع قوي لدي الآخرين وذلك من اجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث أو من اجل الرغبة في ترك اثر أو تأثير معين علي الآخرين. ويطلق علي الأثر والتأثير عدة أسماء منها: (التأثير الاستراتيجي، إدارة الانطباع، حب الظهور، الإقناع الموجه، التأثير التعاوني).

#### وتشتمل مؤشرات الأثر والتأثير علي ما يلي:

- توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى علي نظرة الناس للمتحدث.
- الاحتكام إلي الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق.
- استخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح وعروض حية.
- تجميع ائتلافات سياسية وبناء دعم لأفكاره من وراء الستار.
- إظهار بعض المعلومات أو حجبها عمدا للحصول علي تأثير معين.

#### ٢- الإدراك التنظيمي:

يشير الإدراك التنظيمي إلي مقدرة الشخص علي إدراك علاقات القوي داخل مؤسسته أو المؤسسات الأخرى أو يشير علي مستويات اعلي إلي مقدرة

(١) أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العنبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٠- العدد ٢، ٢٠١٠م، ص ٤٨-٦٣.

الشخص علي إدراك وضع المؤسسة في إطارها العالمي الأعم. ويطلق علي الإدراك التنظيمي أسماء أخرى منها: (قواعد اللعبة في المؤسسة، تجنيد الآخرين، تفهم مؤسسات العملاء، استخدام سلسلة الأوامر، الذكاء السياسي).

**ومن المؤشرات التقليدية للإدراك التنظيمي ما يلي<sup>(١)</sup>:**

- تفهم الهيكل غير رسمي للمؤسسة.
- التعرف علي القيود غير المعلنة للمؤسسة.
- التعرف علي ومواجهة المشاكل والفرص والقوي السياسية الخفية المؤثرة علي المؤسسة.

### **٣- بناء العلاقات:**

بناء العلاقات هو بناء علاقات ودية أو شبكة اتصالات مع الناس المفيدين أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوما ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة علي تلك العلاقات. ويطلق علي بناء العلاقات مسميات أخرى منها: (شبكة الاتصالات، استخدام الموارد، تطوير العلاقات، العلاقات الشخصية الاهتمام بعلاقات العملاء، القدرة علي بناء الصلات).

**وتشتمل مؤشرات بناء العلاقات علي ما يلي:**

- العمل قصدا علي بناء الصلة، استعداد الشخص لبناء الصلة.
- بناء الصلة بسهولة.
- تقاسم المعلومات الشخصية لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية.
- إنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع أشخاص عديدين قد يحتاج إليهم الشخص يوما ما للحصول علي معلومات أو مساعدة أخرى.

### **المجموعة الرابعة: المجموعة الإدارية:**

تعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعا من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمي إلي إحداث اثر من نوع خاص. هذا الأثر (تطوير الآخرين، قيادتهم، تحسين العمل الجماعي والتعاون) ذو أهمية خاصة للمديرين. وتشتمل هذه المجموعة علي الآتي:

(١) أحمد السيد طه كردي، أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر، ٢٠١١م، ص ٤٣.

## ١- تطوير الآخرين:

يعتبر تطوير الآخرين نموذجاً خاصاً من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هي التعليم أو المساعدة علي تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص ويقتضي كل مستوي ايجابي في تطوير الآخرين نية صادقة في تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم ويكمن جوهر هذه الجدارة في النية التطويرية والتأثير التطويري لا في الدور السمي. ويطلق علي تطوير الآخرين أسماء أخرى مثل: (التعليم والتدريب، تامين تنمية المرءوسين وتطويرهم، النظرة الواقعية الايجابية، مد المساعدة، تدريب الآخرين).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن تطوير الآخرين ما يلي<sup>(١)</sup>:

- الإفصاح عن توقعات ايجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.
- الاعتقاد بان الآخرين يرغبون في التعلم ويقدررون عليه.
- إعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوباً بالأسباب أو المبررات كوسيلة تدريبية.
- تفويض الوظائف أو المسئوليات من اجل تطوير قدرات الآخرين.

## ٢- الحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام):

الإلزام هو تعبير عن رغبة الشخص في جعل الآخرين يستجيبون لرغباته. أن مبدأ السلوك الإلزامي يجب أن يستخدم بالحكمة والفاعلية والحرص علي صالح المؤسسة علي المدى البعيد. وتطلق علي الإلزام أسماء أخرى منها: (الحسم، استخدام القوة، استخدام التأثير الخشن، المسؤولية، المراقبة والانضباط في الصف).

ومن التصرفات الشائعة التي تعبر عن الإلزام ما يلي:

- مواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بخصوص مشاكل الأداء.
- الانفراد بوضع المواصفات والمطالبة بمستوي علي من الأداء والجودة.
- الإصرار علي التقيد بطلب الشخص أو أوامره في لهجة حادة لا تدع مجالاً للتراجع.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٨.

• رفض الطلبات غير المنطقية بحزم أو وضع حدود لتصرفات الآخرين.

### ٣- العمل الجماعي والتعاون:

يقتضي العمل الجماعي والتعاون نية صادقة في العمل بالتعاون مع الآخرين وانتفاء الفرد إلى الفريق رغبة في العمل الجماعي بدلا من العمل الانفرادي أو التنافسي. ونلجأ إلى هذا المقياس عندما يكون الشخص (المقابل) عضوا في مجموعة تتكون من أفراد يعملون كفريق واحد. ويطلق على العمل الجماعي والتعاون أسماء أخرى منها: (إدارة المجموعة، مساعدة المجموعة، حل الخلافات، إدارة مناخ الفريق، تحفيز الآخرين).

وتشمل جهود العمل الجماعي ما يلي<sup>(١)</sup>:

- طلب أفكار وآراء للمساعدة في تكوين قرارات أو خطط معينة.
- التعبير عن التوقعات الايجابية من الآخرين.
- التنويه علانية بانجازات الآخرين.
- الإصرار على تمكين الآخرين وجعلهم يشعرون بأهميتهم وقوتهم.

### ٤- قيادة الفريق:

قيادة الفريق هي الرغبة في اتخاذ دور القائد في الفريق أو المجموعة وتقتضي قيادة الفريق الرغبة في قيادة الآخرين وعادة وليس دائما ما تظهر قيادة الفريق في مراكز السلطة الرسمية لذلك فان هذا المقياس مرتبط بحجم الوظيفة. ويطلق على القيادة أسماء أخرى منها: (تقلد السلطة، أن يكون في محل المسؤولية، الرؤية، قيادة المجموعات وتحفيزها، الاهتمام الصادق بالمرعوسين).

وتشمل التصرفات الدالة على القيادة ما يلي:

- إعلام الآخرين: إحاطة الذين يمسهم القرار علما بما يحدث.
- القيادة بجهد شخصي لمعاملة كل أعضاء المجموعة بعدل.
- التأكد من الوفاء بالحاجيات العملية للمجموعة.
- التأكد من إقتناع الآخرين بمرئيات القائد وأهدافه وطبيعته ولهجته وسياسته.

(١) أحمد الكردي، " مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

## المجموعة الخامسة: المجموعة الذهنية:

تعتبر الجدارات الذهنية ترجمة ذهنية للمبادرة فالشخص يعمل علي الوصول إلي فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات وهناك أسلوبين يتم استخدامهم في الجدارات الذهنية وهي التفكير التحليلي والتفكير الإدراكي.

### ١- التفكير التحليلي:

هو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلي أجزاء صغيرة أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصي الأسباب مرحلة بمرحلة. ويشمل التفكير التحليلي تنظيم أجزاء الموضوع أو القضية بشكل متماسك ومتكامل ووضع مقارنات منتظمة لصفات أو أوجه مختلفة وكذلك وضع الأولويات علي أساس منطقي. وتطلق علي التفكير التحليلي مسميات أخرى منها: (إعمال الفكر الفردي، الذكاء العملي، تحليل المشاكل، مهارة التخطيط)<sup>(١)</sup>.

### وتشمل التصرفات الدالة علي التفكير التحليلي ما يلي:

- وضع الأولويات للمهام وفقا لأهميتها.
- تقسيم مهمة معقدة إلي أجزاء: ليسهل التحكم فيها وذلك بأسلوب نمطي منظم.
- التعرف علي بعض من المسببات المحتملة للإحداث وكذلك بعض من نتائج التصرفات.
- توقع العقبات والتفكير المسبق في الخطوات التالية:

### ٢- التفكير الإدراكي:

التفكير الإدراكي هو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلي الصورة الكبيرة ويشمل التفكير الإدراكي التعرف علي الأنماط أو العلاقات بين الأوضاع التي لا يظهر ترابطها من الوهلة الأولى والتعرف علي الأمور الأساسية أو الأمور الخفية في الأوضاع المعقدة. وتطلق علي التفكير الإدراكي مسميات أخرى منها: (استخدام المفاهيم، تمييز الأنماط، التبصر، الفكر النقدي، تعريف المشكلة، القدرة علي خلق النظريات).

(١) محمد نعيم أسمى ياغي، أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة علي تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٥٦.

وتشمل التصرفات الدالة علي التفكير الإدراكي ما يلي:

- استخدام القواعد الأساسية السائدة والبداهة والخبرات السابقة للتعرف علي المشاكل والحلول.
- رؤية الفروق الجوهرية بين الأحداث الراهنة والماضية.
- تطبيق المفاهيم أو الأساليب المعقدة والمتوارثة بطريقة مناسبة وتعديلها.

**المجموعة السادسة: مجموعة الفعالية الشخصية**

تتحكم هذه الجدارات في فعالية أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ وهي تعزز فعالية جدارات أخرى متعلقة بالمناخ وتشمل هذه المجموعة علي الصفات الآتية<sup>(١)</sup>:

#### ١- التحكم في الذات:

التحكم في الذات هو قدرة الشخص علي السيطرة علي المشاعر وكبت التصرفات السلبية عندما يثار أو يواجه بالمعارضة أو العداء من الآخرين أو عندما يعمل في ظروف متأزمة. ويطلق علي التحكم في الذات أسماء أخرى منها: (القدرة علي التحمل، مقاومة الضغوط، المحافظة علي الهدوء، السيطرة علي النفس).

وتشمل التصرفات الدالة علي التحكم في الذات ما يلي:

- البعد عن الاندفاع.
- مقاومة الميل إلي تورط غير مناسبة.
- المحافظة علي الهدوء في الجو المشحون.
- الاستجابة البناءة للمشاكل حتي في ظل التوتر.

#### ٢- الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هي اعتقاد الشخص في مقدرته علي تحقيق مهمة ويشمل هذا إظهار الشخص للثقة في التعامل مع التحديات المتزايدة أو التواصل إلي قرارات أو بلورة آراء أو معالجة الفشل بأسلوب بناء. وتطلق علي الثقة بالنفس أسماء أخرى منها: (الحزم، قوة الشخصية، الاستقلالية، قوة المفهوم الذاتي، الاستعداد لتحمل المسؤولية).

---

(١) المرجع السابق، ص ٥٧.

ويشمل الوصف السلوكي للثقة بالنفس ما يلي<sup>(١)</sup>:

- وضع الشخص القرارات أو تطبيقها رغم عدم موافقة الآخرين.
- تقديم نفسه في أسلوب إلزامي أو مؤثر.
- الإعلان عن ثقته في حكمه الخاص أو في إمكانياته.

### ٣- المرونة:

هي المقدرة علي التكيف والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة إنها المقدرة علي تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص موضوع ما وتطويع أسلوب ما وفق مقتضيات التغيير في الموقف وكذلك القدرة علي التغيير. وتطلق علي المرونة مسميات أخرى منها: (التوافقية، القدرة علي التغيير، الموضوعية في الرؤية، سهولة التكيف).

وتشمل المؤشرات السلوكية للمرونة ما يلي:

- الإقرار بصلاحيه وجهه النظر المضادة.
- التكيف بسهولة مع المتغيرات في العمل.
- تطبيق القواعد والإجراءات بمرونة.
- تغيير التصرفات أو الأسلوب الشخصي للتكيف مع الوضع.

### ٤- الولاء للمؤسسة:

الولاء للمؤسسة هو مقدرة الشخص وعزمه علي تكيف تصرفاته مع حاجيات المؤسسة وأولوياتها وأهدافها وعلي التصرف بطريقة تعزز أهداف المؤسسة أو تستجيب لاحتياجاتها وقد يتمثل الولاء في تقديم رسالة المؤسسة علي الاختيارات الذاتية أو علي أولويات الدور المهني للفرد. ويطلق علي الولاء مسميات أخرى منها: (عقلية أعمال، التوجه نحو تحمل المهام، الرؤية، الولاء لرسالة السلطة).

وتشمل المؤشرات السلوكية للولاء ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- الاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم.
- تعديل الأنشطة والأولويات الشخصية للوفاء بحاجيات المؤسسة.
- تفهم الحاجة للتعاون من اجل تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة.
- اختيار الوفاء بأهداف المؤسسة علي تحقيق مصالح مهنية.

(١) المرجع السابق، ص ٥٨.

(٢) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.

## الفصل الثالث خصائص وحزم ونماذج الجدارة

خصائص وجدارات شخصية أخرى:

الجدارات التي تم تناولها في شكل ست مجموعات تمثل من ٨٠٪ إلى ٩٥٪ من الخصائص المميزة لذوي الأداء المتفوق في اغلب الوظائف التي درست. ولكن هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف. وهذه الجدارات كما يلي<sup>(١)</sup>:

أولاً: الجدارات المتفردة الأكثر شيوعاً:

- ١- تفضيل المهنة: استمتاع الشخص فعلاً بوظيفته والحصول على السرور منها.
- ٢- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه واستخدام نقاط القوة بفعالية.
- ٣- الرغبة في الانتماء: اهتمام واستمتاع حقيقي بالآخرين.
- ٤- مهارات الكتابة: القدرة على الكتابة بإتقان.
- ٥- بعد النظر: القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة.
- ٦- الاتصال التصاعدي: إحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة في كل الأوقات.
- ٧- عدم الخوف من الرفض: لا يهتم إذا لم يعجب الآخرين.
- ٨- الشمولية: التعلق بالشمولية والاهتمام بالتفاصيل.

ثانياً: الجدارات غير المعتادة:

- ١- مقاومة تدخل الآخرين في مجال مسئولية الشخص (ضباط الجيش الصغار).
- ٢- الاستخدام الغير متضارب لتنفيذ المنصب والهيئة (كبار ضباط الجيش).

---

(١) محمد نعيم أسمى ياغي، أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٨٨.

- ٣- وضع آلية للحصول علي التغذية المرتدة (مديرو المدارس).
- ٤- الوعي القانوني: التنبه للقوانين وحدود الصلاحية القانونية (ضباط الدود وحرس السواحل).
- ٥- الوعي الأمني: التنبه للتهديدات المحتملة للسرقة (مدير بنك).
- ٦- روح المرح (الممرضات).
- ٧- احترام سرية المعلومات الشخصية (ممرضات، مندوبو بنوك).

### الجدارة والمنصب:

هناك ثلاثة أنواع من الوظائف والمناصب داخل أية شركة هي:

### أ) وظائف الإدارة MANAGERIAL:

وهي التي تقوم بالتخطيط والأشراف والتوجيه؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية.

### ب) الوظائف التقنية «الفنية» THCHNICAL:

وهي التي تقوم بالإنتاج والصيانة، وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعملية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

### ج) الوظائف التنفيذية EXECUTIVE:

وهي التي تمارس وظائف الاتصال والمتابعة؛ وتتطلب حداً أعلى من مواصفات الجدارة الشخصية والقيادية، وحداً أدنى من مواصفات الجدارة التقنية. وهكذا تختلف مواصفات التي يحتاجها كل منصب تبعاً لطبيعته<sup>(١)</sup>.

### حزم الجدارة الوظيفية:

بصفة عامة، يجب أن تنزع نماذج الجدارة الوظيفية نحو التركيز علي سلوك الموظفين. وعليه، فإنه يمكن تصنيف مواصفات الجارة في أربعة حزم، كما يلي:

(١) المرجع السابق، ص ٨٩.

جدول (١/٢) حزم الجدارة الوظيفية

طبيعة المنصب			حزم الجدارات الوظيفية
منصب تنفيذي	منصب إداري	منصب فني	
١ - الحزمة الإنتاجية:			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التركيز علي الأهداف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرغبة في التطوير والابتكار.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الرغبة في البحث عن الحلول بدلاً من التوقف عند المشكلات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الإخلاص في العمل دون رقابة خارجية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المبادرة والحماس.
٢ - الحزمة التقنية (الفنية):			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- درجات المؤهلات العلمية والخبرة العملية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي حل المشكلات بالطريقة التقليدية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع المعلومات.
٣ - الحزمة القيادية:			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع المشكلات وحلها بالطريق الابتكارية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنشأة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التوجيه والإشراف والتدريب.
٤ - الحزمة الشخصية (السلوكية):			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي الالتزام وإدارة الذات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- درجة عالية من الثقة بالذات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المرونة في معاملة الزملاء والعمل في فريق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي الاستفادة من التغذية العكسية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- القدرة علي التعامل مع الرؤساء وتلقي الأوامر وتنفيذها.

المصدر: أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة،

جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م، ص.٦٥

## ١ - الحزمة الجدارة الإنتاجية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.

## ٢ - الحزمة الجدارة الفنية:

وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

## ٣ - الحزمة الجدارة القيادية:

وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية.

## ٤ - الحزمة الجدارة الشخصية:

وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة<sup>(١)</sup>.

## نموذج الجدارة:

يتم في هذا المبحث مناقشة النموذج العام لقياس الجدارة ثم يتم وضع نموذج جدارة لإحدى الموارد البشرية (المهن الفنية والتخصصية).

## تصميم نماذج الجدارة الوظيفية COMPETENCY MODELS:

كثيراً ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة التنظيم. وهذه الخطوات العملية هي:

## أولاً - الخطوات التمهيديّة PREPARATORY STEPS:

علي المنشأة أن تحدد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى برامج لتنمية الجدار الوظيفية. يعتمد هذا على حساسية هذه المواقع والوظائف بالنسبة للشركة. في ضوء الموارد المتاحة. فلا يصح أن تنفذ الإدارة برامج تنمية الجدارة الوظيفية لعمال النظافة مثلاً، وتهمل الجدارة الوظيفية للموظفين في المواقع الإنتاجية

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩.

والتسويقية. إذ يجب تخطيط وتنفيذ برنامج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية المنصب. ولتفادي ذلك يمكن تقسيم هذه الخطوة إلى مراحل التالية:

(١) تحديد المهام الإستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية.

(٢) تحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية بشكل ضروري وملح.

(٣) قياس العائد والتكلفة المتوقعة لتنمية الجدارة الوظيفية لكل موقع من هذه المواقع. بناء على اعتبارات عملية.

(٤) اختيار الطريقة المناسبة للحصول على برامج الجدارة الوظيفية.

ومن الواضح أن الخطوات من (١) إلى (٣) تختلف من شركة إلى أخرى، كما تتغير من إدارة إلى أخرى. وهي ذات طبيعة إستراتيجية، تملك الإدارة مطلق الحرية في التعامل معها، وبذلك تخرج عن نطاق بحثنا لذا سنركز على الخطوة رقم (٤).

### ثانياً - النموذج الكلاسيكي لتصميم برامج الجدارة الوظيفية:

هناك منهج تقليدي «كلاسيكي» واحد CLASSIC COMPETENCY STUDY DESIGN يشمل الخطوات الكاملة لتصميم جميع برامج الجدارة الوظيفية. وهو منهج شامل يصلح لكل المنظمات. ولذلك تقوم الشركات بحذف الخطوات التي لا تلائمها منه، كل شركة تبعاً لحاجاتها وطبيعتها. وعند تطبيق المنهج التقليدي، يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(١)</sup>:

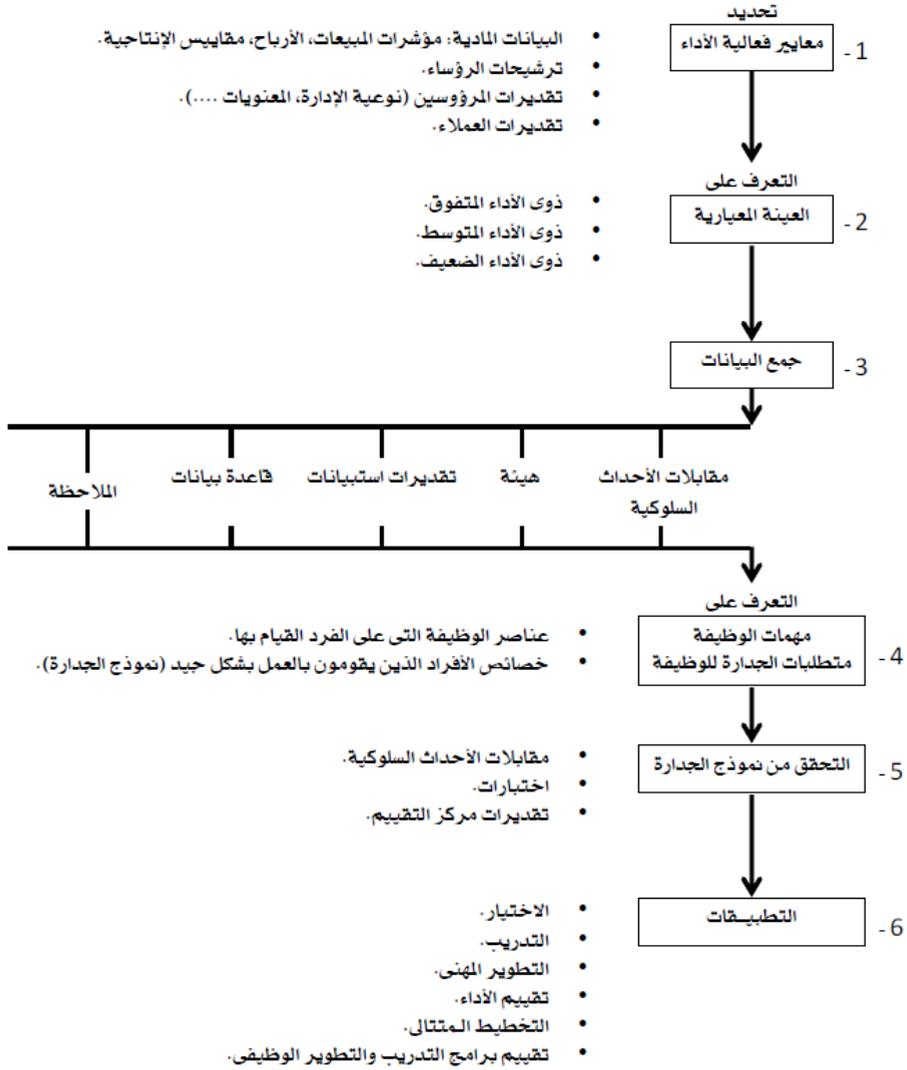
تشمل الدراسة التقليدية للجدارة علي ست خطوات موضحة بالشكل

التالي:

---

(1) Epstein ،R. M. ،& Hundert ،E. M. 2002-. Defining and assessing professional competence. Journal of the American Medical Association ، 287 ، 226-235.

## شكل (٤/٢) عملية تقييم الجدارة الوظيفية



### الخطوة الأولى: تحديد معايير فعالية الأداء:

أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف علي المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات. ذلك أن لكل فرد - وحتى المدير -

تحيزهم الشخصي الذي يؤثر علي جمع البيانات وتشويه الحقائق. فمن الممكن أن يدعي المدير أن فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء علي اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوي أدائه الحقيقي. لعلماء الأبحاث.

فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزملاء والمرعوسين أو العملاء والزبائن وتشير الأبحاث إلي أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية بمعنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة. وتستخدم هذه الخطوة للتعرف علي مجموعة واضحة من ذوي الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوي الأداء المتوسط.

أن تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة علي درجة قصوى من الأهمية فلذلك إذا استخدم المعيار الخاطئ (مثل الاعتماد علي شهرة الشخص بدلا من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة<sup>(١)</sup>.

### الخطوة الثانية: التعرف علي العينة المعيارية:

تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى ذات قيمة عالية جدا في التعرف علي عينة معيارية جيدة وتكاد تلك الترشيحات أن تفضي إلي تحديد اثنين أو ثلاثة من ذوي الأداء المتفوق ولكن أحسن طريقة للتأكد من انك تعرفت علي أصحاب الأداء الأفضل هي أن تستخدم معايير مختلفة ثم تختار فقط أولئك الأشخاص الحاصلين علي تقديرات عالية في جميع المعايير حيث يوجد بعض الموظفين يحصلوا علي درجات عالية في بعض المعايير ومعايير أخرى لا يحصلوا فيها علي درجات عالية (مثال: احد الموظفين يحصل علي درجات عالية في معايير المبيعات ولكن علي درجة من السذاجة السياسية).

وفي الوضع الأمثل تحتوي العينة في كل دراسة وظيفية علي عشرون شخصا أثني عشر من ذوي الأداء المتفوق وثمانية من ذوي الأداء المتوسط حيث أن هذا الرقم يسمح بالاختبارات الإحصائية البسيطة التي تمحص

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.

الافتراضات عن الجدارات ويمكن لعينات غير إحصائية اصغر (مثال: ستة متفوقين وثلاثة من متوسطي الأداء) أن توفر بيانات قيمة عن تعبير الجدارات في مؤسسة ما. السبب في أن عدد العينة للمتفوقين أكثر من الأداء المتوسط انه يوجد قاعدة في بحوث الجدارة تقول «أكثر ما نتعلمه يأتي من دراسة ذوي الأداء المتألق».

### الخطوة الثالثة: جمع البيانات:

تختلف طرق جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم فهناك ستة طرق أو مصادر لجمع البيانات المستخدمة في إعداد نموذج الجدارة وفيما يلي وصف لكل طريقة مع ذكر مميزاتها وعيوبها:

#### ١- مقابلات الأحداث السلوكية:

في هذا النوع تتم مقابلة ذوي الأداء المتفوق والأداء المتوسط ويطلب من الأفراد أن يصفوا أكثر المواقف التي صادفتهم في وظائفهم حرجا ثم سؤالهم عن الوضع أو عن المهمة التي كان الشخص مكلفا بها وعن الأعمال التي قام الشخص بها. وتحتوي طريقة الأحداث السلوكية على اختبارات الإدراك بالتداعي (TAT) Thematic Apperception Test وهي اختبارات دقيقة تؤدي للحصول على بيانات شخصية الفرد الذي تجري مقابلاته وعن أسلوبه الإدراكي (مثال: ماذا يدور بذهنه وما هو شعوره وما هو الهدف الذي يرغب في تحقيق أثناء تعامله مع الموقف) مما يتيح قياس جدارات مثل دوافع الانجاز أو طرق منطقية للتفكير وحل المشاكل.

#### مزايا طريقة مقابلات الأحداث السلوكية:

- تحديد عمل للجدارات.
- الدقة في الكيفية التي يتم بها التعبير عن الجدارة.
- التحديد الحسابي الدقيق.
- التحرر من التحيز العرقي والجنسي والثقافي.
- توليد بيانات للتقييم والتدريب والمسار الوظيفي.

## عيوب طريقة مقابلات الأحداث السلوكية:

- الوقت والتكلفة.
- متطلبات الخبرة.
- عدم الإلمام ببعض مهم الوظيفة.
- غير عملية لدراسة العديد من الوظائف.

## ٢- هيئة الخبراء:

يطلب من هيئة الخبراء عقد جلسة إثارة الأفكار في الخصائص الشخصية التي يحتاج إليها الموظفون لأداء الوظيفة علي مستويين مختلفين مستوي مقبول ومستوي متفوق. وقد يكون هؤلاء الخبراء نخبة من المشرفين علي المناصب تحت الدراسة أو أشخاصا متألقين في أدائهم الوظيفي أو خبراء خارجيين ويقصد بذلك خبراء موارد بشرية لهم معرفة جيدة للوظيفة<sup>(١)</sup>.

## مزايا طريقة هيئة الخبراء:

- تجميع سريع وكفاء لمجموعة كبيرة من البيانات القيمة.
- أعضاء الهيئة يتعمقون في معرفة مفهوم الجدارة وطرق تقييمها ومتغيراتها.

## عيوب طريقة هيئة الخبراء:

- احتمال تحديد بنود فلكلورية أو تراثية.
- حذف عوامل جدارة هامة لم تكن الهيئة تملك المفردات الفنية أو النفسية للتعبير عنها.
- إظهار التجارب أن فرضيات الخبراء بخصوص الجدارات المطلوبة لأداء العمل دقيقة بنسبة ٥٠٪ مقارنة ببيانات مقابلات الأحداث السلوكية.

## ٣- المسح البياني:

يقوم أعضاء هيئة الخبراء وغيرهم في المؤسسة بتقدير بنود الجدارة (أي الجدارات والمؤشرات السلوكية وفقا لأهميتها في الأداء الفعال للوظيفة

(١) مرفت صالح ناصف، وأمل محسوب زناتي، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٨م، ص ٣٧٨ ٣٧٩.

وتكرار الاحتياج إليها وما إلى ذلك). وهناك خطوط عريضة لإعداد بنود المسح البياني للجدارة وهي: (حدد تصرفات حامل الوظيفة أو خصائصه وليس مهام الوظيفة- قدم وصفا بسيطا وقصيرا - يجب أن تشتمل عينة المستجيبين للمسح رؤساء لأفراد قائمين بالوظيفة وأفراد من ذوي الأداء المتفوق فيها وخبراء خارجيين يعرفون الوظيفة جيدا).

#### مزايا طريقة المسح البياني:

- تسهل هذه الطريقة الجمع السريع غير المكلف لبيانات تكفي للقيام بالتحليلات الإحصائية.
- تعبئة الاستبيان تتيح للعديد من الموظفين تسجيل آرائهم وهذا من شأنه التوصل إلى اتفاق جماعي حول.
- عيوب طريقة المسح البياني:
- البيانات المتحصلة من المسح البياني مقصورة على البنود والمفاهيم المذكورة في الاستبيان.
- يعيب الطريقة نقص الكفاءة لأنها توجه نفس الأسئلة الموجودة في قائمة الاستبيان لكل شخص.

#### ٤- قاعدة بيانات نظم الخبرة:

يقوم نظام الخبرة علي أساس طرح أسئلة من خلال الحاسب الآلي علي الباحثين والمديرين والخبراء الآخرين ثم تدخل هذه الأسئلة في قاعدة معارف متسعة للجدارات ويدير نظام الخبرة هذا عملية التحليل ويقدم وصفا تفصيليا للجدارات المطلوبة للأداء المقبول والأداء المتفوق في العمل.

#### مزايا طريقة قاعدة بيانات نظم الخبرة:

- الوصول إلي البيانات بسهولة.
- الكفاءة.
- الإنتاجية: لكي تستطيع هذه الطريقة تقديم ما تقدمه الطرق الأخرى خلال ساعة واحدة فقط.

### عيوب طريقة قاعدة بيانات نظم الخبرة:

- تعتمد البيانات علي دقة الإجابة علي الأسئلة.
- قد تغفل نظم الخبرة جدارات متخصصة لم ترد في قاعدة البيانات.
- تكلفة النظام (أجهزة وبرامج) مرتفعة إلي حد ما.

### ٥- طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

في هذه الطريقة يقوم الموظفون أو المراقبون بتسجيل التفاصيل الدقيقة لكل مهمة أو واجب أو تصرف يقوم به صاحب الوظيفة في فترة زمنية معينة ثم تجمع البيانات عن طريق استخدام استبانة مكتوبة وجداول زمنية ومقابلات الأشخاص أو الهيئات أو عن طريق الملاحظة المباشرة.

### مزايا طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

- تعطي بيانات تصلح كقواعد أو خطوط توجيهية موحدة لعملية اختيار الموظفين.
- تمكن من تأكيد صحة البيانات المجموعة عبر طرق أخرى والتوسع فيها<sup>(١)</sup>.

### عيوب طريقة تحليل مهام/ أعمال الوظيفة:

- تعطي خصائص الوظيفة وليس خصائص أولئك الذين يتقنونها.
- عادة ما تكون قوائم المهام مغرقة في التفاصيل.

### ٦- طريقة الملاحظة المباشرة:

من خلال هذه الطريقة تتم مراقبة الموظف مباشرة وهو يؤدي المهام الوظيفية الحرجة ثم ترمز التصرفات للجدارات.

### مزايا طريقة الملاحظة المباشرة:

- طريقة جيدة للتعرف علي الجدارات المقترحة.

### عيوب طريقة الملاحظة المباشرة:

- مكلفة وتنقصها الكفاءة.

(١) د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١.

### الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:

في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات من جميع المصادر للتعرف علي الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط ويطلق علي هذه العملية توليد الفرضيات «Hypothesis Generation» أو تحليل الأفكار الرئيسية «Thematic Analysis» أو تكوين المفاهيم «Concept Formation».

ويتم ذلك من خلال اثنين أو أكثر من المحللين المدربين حيث يقوموا بوضع بيانات ذوي الأداء المتفوق وذوي الأداء المتوسط جنبا إلي جنب ثم يبحثون عن فوارق في الدوافع أو المهارات أو أي جدارات أخرى تظهر لدي المتفوقين ولا تظهر لدي المتوسطين أو العكس. وتتمثل المهمة الأخيرة في هذه الخطوة في الخروج بكتيب رموز سلوكية يصف الجدارات التي تتبئ عن الأداء المتفوق ويعرف هذا الكتيب كل جدارة ومعايير قياسها<sup>(١)</sup>.

### الخطوة الخامسة: التحقق من نموذج الجدارة:

في هذه الخطوة يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة وذلك بثلاث طرق هي:

- ١- أسلوب التحقق التبادلي المتزامن «Concurrent Cross Validation»: بمعنى أن نموذج الجدارة يختبر عن طريق التأكد من انه ينبئ عن أداء أفراد المجموعة الثانية في نقطة زمنية راهنة.
- ٢- أسلوب التحقق المبني المتزامن «Concurrent Construct Validation»: بمعنى أن مباني أو مقاييس عدة ( اختبارات الجدارة ) تستخدم للتنبؤ بأداء الأفراد في وقت معين.
- ٣- أسلوب التحقق التنبؤ «Predictive Validity»: وهي الطريقة الأقوي لإقرار صلاحية النموذج وهنا نقوم بتدريب مجموعة من الأفراد علي استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلا أداء أفضل في المستقبل أم لا.

(١) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة – نشرة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي شعاع-- العدد الثالث فبراير ٢٠٠٠-.

## الخطوة السادسة: تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:

بمجرد الإقرار بصلاحيه نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة.

حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

ثانيا: إحدى نماذج الجدارة (نموذج الجدارة الشامل للمهن الفنية والتخصصية).

يعرف الفنيين أو المتخصصين علي أنهم الأشخاص المساهمون الذين يشمل عملهم استخدام معلومات فنية (لا خدمات إنسانية) مثل مطوري برامج الحاسب الآلي والمهندسين وعلماء البحوث التطبيقية ووظائف فنية في قسم الائتمان البنكي.

ويتعامل الفنيون/ المتخصصون أساسا مع مشاكل متعلقة بالمعدات أو الأرقام أو العمليات المادية وليس عمليات التعامل مع الآخرين.

لذلك فانه من الغريب أن تظهر ربع الخصائص المميزة للأداء المتفوق في مجموعات العلاقات الإنسانية والإدارية فأفضل فني أو متخصصي العلوم البحتة يستخدمون مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي لأداء وظائفهم الفنية.

وقد تمت مناقشة الجدارات في ترتيب تنازلي حسب أهميتها في تمييز الفنيين المتخصصين المتفوقين (كما في الجدول التالي).

كذلك فقد تم وصف السلوكيات النمطية الخاصة بكل جدارة علي حدة في ترتيب تنازلي حسب الأهمية.

وتقاس الأهمية بتكرار ظهور الجدارة في مجموعة من نماذج الفنيين والمهنيين.

## نموذج الجدارة الشامل للمتخصصين

الجدارة	الوزن	الجدارة	الوزن
٦- الثقة بالنفس	×××	١- التوجه نحو الانجاز	×××××
• يعبر عن الثقة في أحكامه الخاصة	×××	• يقيس الأداء	
• يبحث عن التحديات والاستقلالية	××	• يقوم بتحسين النتائج	
٧- تفهم الآخرين		• يضع أهدافا صعبة التحقيق	
• يتفهم توجهات الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم	××	• يجدد	×××××
٨- الاهتمام بالنظام		٢- الأثر والتأثير	
• يتقضي وضوح الأدوار والمعلومات	××	• يستخدم الإقناع المباشر	
• يتأكد من وجود العمل أو المعلومات	××	• والحقائق والأرقام	××××
• يحتفظ بالسجلات	××	• يقدم عروضاً مهياً وفقاً للحضور	
٩- البحث عن المعلومات		• يظهر الاهتمام بالسمعة المهنية	××××
• يتعامل مع العديد من المصادر	×	٣- التفكير الإداري	
• يقرأ الدوريات		• يميز التصرفات الرئيسة والمشاكل الخفية	××××
١٠- العمل الجماعي والتعاون		• يربط بين المعطيات ويضعها في أنماط	
• يطلب المساهمات والتفكير الجماعي		٤- التفكير التحليلي	
• ينسب الفضل لأهل الفضل		• يستبق العوائق	
١١- الخبرة		• يقسم المشكلة إلى أجزاء بطريقة منظمة	
• يتطور المعلومات الفنية ويستخدمها		• يخرج استنتاجات منطقية	
• يستمتع بالعمل الفني ويتقاسم الخبرات		• يدرك العواقب وتبعات الأمور	
١٢- التوجه لخدمة العملاء		٥- المبادرة	
• يستكشف الحاجات الكامنة ويلبيها		• يثابر على حل المشاكل	
		• يواجه المشاكل قبل أن يطلب منه ذلك	

المصدر: د / لائل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، (الجدارة في العمل)  
ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ١٩٩٩م، معهد الإدارة العامة،  
مكتبة الملك فهد الوطنية، ص٩٨.

يشير الوزن إلى التكرارات النسبية التي تميز بموجبها كل جدارة ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط

### استخدام نموذج الجدارة الوظيفية في خطط التدريب:

من بين الفوائد العديدة لنموذج الجدارة الوظيفية هي إمكانية استخدامها في خطط التدريب. ويبدأ بتحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفون. ثم تقسيم هذه المواصفات والمهارات إلى أربعة أنواع:

#### (١) مواصفات ضرورية قبل التعيين:

يتم التفتيش عنها بين المرشحين الجدد، وتعيينهم فقط في حالة توفرها لديهم. وذلك مثل بعض السمات الشخصية والرغبة والدوافع الذاتية للإنجاز. وهي تتميز بما يلي:

- تفرق بين الموظف الممتاز والموظف المتوسط.
- يمكن توافرها واكتشافها لدى المرشحين الجدد.
- يصعب اكتسابها خلال العمل، بل علي العكس قد تخبو شيئاً فشيئاً. (مثل الدافع للإنجاز وبعض السمات الشخصية والطموح).

#### (٢) مواصفات عليا القيمة والتكلفة:

مثل المهارات التي ترتفع تكلفة التدريب عليها بشكل غير اقتصادي مع توافرها مع توافرها في سوق العمل. وهي تتميز بما يلي:

- يندر توافرها لدي الموظفين الحاليين والموجودين في المنظمة.
- يسبب افتقارها مشكلات للمنشأة، ويضعف من قدرتها التنافسية.
- يصعب اكتسابها بسرعة (مثل القدرة علي تشغيل بعض الأجهزة والبرمجيات المعقدة، والتي يمكن للشركة أن تتحمل نفقات التدريب عليها)<sup>(١)</sup>.

#### (٣) مواصفات يمكن تدريب الموظفين عليها في مرحلة تمهيدية بعد التعيين:

- مثل المهارات التقنية والعملية متوسطة الصعوبة. وهي تتميز بما يلي:
- يندر وجودها لدي المرشحين الجدد.
  - يسبب افتقارها مشكلات للموظف للمنشأة.

(١) د/لايل م سبنسر الأصغر / سيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

• يسهل اكتسابها خلال العمل.

٤) مواصفات مرحلية لا يتدرب عليها الأفراد إلا بغرض نقلهم أو ترقيتهم بين المواقع والوظائف المختلفة داخل نفس المنشأة:

وتتميز بالخصائص التالية:

- لا يمكن العثور عليها لدى الموظفين الجدد.
- يمكن اكتسابها. ومن أمثلتها: القدرة علي تحسين منتجات المنشأة، ورفع مستويات الأداء والجودة بها. وهي تتطلب حداً أدنى من العلم والخبرة بشؤون المنشأة ويمكن تضمينها داخل خطة التدريب المتقدم التي يتم تصميمها للموظف.

استخدام نماذج الجدارة الوظيفية في تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الموظفين:

يقوم المدرين هنا بجمع واسترجاع نماذج الجدارة الوظيفية الخاصة بمختلف الوظائف الحيوية للمنشأة. وفي هذه الحالة لا يقتصر دور المدير علي دراسة متطلبات الوظيفة، بل يتعداها ليشمل إعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، وكذلك تحديد العدد المثل من الموظفين الممتازين أو المتوسطين، بحيث توازن الشرطة بين ضغط التكاليف من ناحية والفعالية والجدوي الاقتصادية من ناحية ثانية. وبناء علي ذلك يحدد المدير العدد النهائي من الموظفين الممتازين والموظفين متوسطي الأداء لكل موقع أو وظيفة علي الخريطة التنظيمية للمنشأة<sup>(١)</sup>.

□ أما إذا كانت الشركة بصدد إجراء نوع من التغيير الاستراتيجي الذي يتطلب أنواعا مختلفة من الوظائف التي لا تتوافر لها بها أية خبرة سابقة، فعليها أن تستعين بنماذج الجدارة الوظيفية لهذه الوظائف من منشآت لديها وظائف مماثلة، مع إدخال التعديلات المناسبة عليها، كي تتوقف مع متطلباتها الخاصة.

(١) محمد نعيم أسمى ياغي، أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م.

## طرق الحصول علي برامج الجدارة الوظيفية:

هناك ثلاثة طرق بديلة لتصميم نماذج الجدارة الوظيفية، وهي كالتالي:

### (١) منهج استتطاق العينات:

ويستخدم في حالة توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة. وهو يصلح للوظائف القائمة والمستقرة ويستخدم لرفع كفاءة الموظفين الموجدين بهدف تحقيق نتائج أفضل في نفس الخط الاستراتيجي للشركة.

### (٢) منهج الاستعارة:

يعتمد علي استعارة مناهج الخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة ويسمي أحيانا منهج «لاستتجار الخارجي» ويستخدم في حالة عدم وجود وحدة تدريب داخلية تمتلك القدرات والموارد المطلوبة.

### (٣) منهج التوقعات:

يستخدم في حالة عدم توافر عينات أو بيانات عن الجدارة الوظيفية المطلوبة، ويسمي «منهج التوقعات». ويصلح للوظائف الشاغرة أو الجديدة ويستخدم مع المرشحين الجدد. كما يستخدم في حالات التحول الاستراتيجي للشركة وعند تغيير المواقع ودرجة أهميتها.

## تطبيقات الجدارة:

### نماذج من جدارات المبيعات:

نظراً لأهمية المبيعات لكل المؤسسات، واهتمام المديرين الدائم بها، فسناًخذها نموذجاً تطبيقياً فنبرز سمات الجدارة المطلوبة والمرغوبة في العاملين في مجال المبيعات.

ثم نوضح أنماط السلوك المضاد التي تأخذ مجراها عندما تغيب تلك الجدارات وهناك أربع « جدارات » لا بد منها لكل من يعمل في مجال المبيعات وهي.

### أولاً: جدارة التوجيه للإنجاز Achievement Orientation

وتعني اهتمام البائع بالعمل والتوجه لتحقيق الأهداف المحددة ثم تجاوزها، مع الاستعداد للمخاطرة لتحقيق مكاسب محسوبة.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١ - يؤدي العمل بدقة وجودة عالية.
- ٢ - يضع مقاييسه الخاصة للنجاح والتفوق.
- ٣ - يحسن أداءه ويزيد سرعته باستمرار.
- ٤ - يرحب بالتحديات وضرب الأرقام القياسية.
- ٥ - يحدد أهدافه ويضع أولوياته علي أساس الريحية والعائد.

□ عندما يفقدها البائع:

- ١ - يتجنب التعامل مع أي معايير محددة للأداء.
- ٢ - يقبل الممارسات كما هي دون نقاش أو مراجعة.
- ٣ - يعمل علي هواه، دون اعتبارات للتوقعات أو الإنجازات السابقة.
- ٤ - يدعي أنه من المستحيل تحقيق الأهداف المحددة.
- ٥ - قد يدعي أن الأهداف الموضوعه لا تتناسب مع إمكانياته، وقد يتظاهر بتحقيق أهداف مستحيله بالفعل علي سبيل الادعاء.

**ثانيا: جدارة خدمة العميل Customer Service Orientation**

وتعني الاستعداد لخدمة ومساعدة العميل وتلبية احتياجاته.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١ - يتابع طلبات واستفسارات وشكاوي العملاء.
- ٢ - يراقب مستوي رضا العميل ويفتح معه قنوات اتصال صريحة.
- ٣ - يتحمل المسئولية وتتصرف بثقة نيابة عن العميل.
- ٤ - يتعرف علي نشاط عملائه ويجمع معلومات عن احتياجاتهم.
- ٥ - يركز علي المدي الطويل والمنظور البعيد.

□ عندما يفقدها البائع:

- ١ - يركز علي أهدافه ويتناسي أهداف العميل.
- ٢ - يقدم للعميل حلولاً روتينية جاهزة.
- ٣ - يشتكي من العملاء وكثرة طلباتهم وتواتر مشكلاتهم.
- ٤ - يرفض تحمل المسئولية ولا يدافع عن عملائه.

٥ - يركز علي البيع والربح السريع بغض النظر عن المدى البعيد.

### ثالثاً: جدارة التأثير **Impact and Influence Orientation**

وتعني توجه البائع نحو الإقناع وترك انطباعات مؤثرة لدي العملاء لحفزهم علي تبني مواقفه وأفكاره.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١- يميل لرواية القصص وشد انتباه الآخرين.
- ٢- يستشهد بأراء الآخرين وقصص النجاح ويطلب من زيد أن يقنع عمرو.
- ٣- يستعين بالحقائق والأرقام والبيانات والأمثلة الواقعية.
- ٤- يتخذ موقف المعلم ويلقن العميل دروساً منهجية بهدف حقيقي لتعليمه.
- ٥- يقارن بين منتجاته منتجات المنافسين بوعي دون أن يغمط المنافسين حقوقهم<sup>(١)</sup>.

□ عندما يفتقدها البائع:

- ١ - يفشل في ترك انطباع حسن لدي الآخرين.
- ٢ - لا يستطيع الدفاع عن أفكاره عندما يواجه أي تحدي.
- ٣ - يعمل منفرداً أو يدخل في صراعات مع الآخرين.
- ٤ - يفشل في نقل رؤية شركته ورسالتها للعملاء.
- ٥ - يتجه للعزلة ونبذ الآخرين بدلاً من طلب المساعدة منهم.

### رابعاً: جدارة التفهم **Interpersonal Understanding Orientation**

وتعني تفهم كلمات وحركات ومشاعر واهتمامات الآخرين، سواء جري التعبير عنها مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

□ عندما يمتلكها البائع:

- ١- يفهم دوافع وانفعالات الآخرين ومضمون عباراتهم.
- ٢- يقرأ بين السطور ويدرك أبعاد الحركات والإيحاءات.

(1) MONTANA STANDARDS FOR WORKPLACE COMPETENCIES search in www. google. com about competency

- ٣- يتفهم مشكلات الآخرين ويتعاطف معها دون تحيز.
- ٤- يؤمن بحرية الآخرين في التعبير عن مشاعرهم ومواقفهم.
- ٥- يملك حساسية تجاه الأقلية والجماعات ذات الثقافة واللغة المختلفة.
- عندما يفتقدها البائع:

- ١- يسيء فهم الآخرين ويفشل في تفسير أفعالهم وأقوالهم.
- ٢- ينظر لكل الناس إما: « مع » أو « ضد » فيعتبر كل من ليس معه، ضده.
- ٣- يركز علي الألفاظ الخارجية ولا يحاول استكشاف الدوافع والأحاسيس.
- ٤- يتمسك بوجهة نظره في كل الأحوال وكل الظروف.
- ٥- يصطدم بالآخرين بغض النظر عن أفكارهم ووضوح مواقفهم.

#### أثر الجدارة الوظيفية علي الأرباح:

قامت شركة أبحاث بدراسة استطلاعية شملت أفراد فريق البيع في عدد من الشركات العاملة في نفس المجال فوجدتهم ينقسمون إلي فريقين<sup>(١)</sup>:

#### ١- فريق متوسط الأداء: AVERAGE PERFORMERS:

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل عمولاتهم إلي ١٧ ألف دولار في العام، ويبيعون ما قيمته ٣ مليون دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

#### ٢- فريق خارق الأداء: SUPERIOR PERFORMERS:

ويضم أفراد المبيعات الذين تصل عمولاتهم إلي ٤٠ ألف دولار في العام، ويبيعون ما قيمته ٧ مليون دولار من منتجات شركاتهم سنوياً.

ويستطيع أي مدير أن يستنتج أن البائع الواحد من ممتازي الأداء يمكنه أن يزيد مبيعات الشركة بما قيمته ٤ ملايين دولار سنوياً مقارنة بزملائهم متوسطي الأداء.

(1) Hofrichter, D. 1990, April 1-. Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments. Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

يعني هذا أن تنفيذ برنامج ناجح لتنمية الجدارة الوظيفية لعشرة من البائعين يمكن أن يزيد المبيعات لـ ٤٠ مليون دولار سنوياً. وهكذا يتضح أن الفرق بين خارقي الأداء ومتوسطي الأداء أعظم بكثير من الفرق بين المتوسطين والضعفاء. ولهذا السبب بالتحديد استطاعت منظمات تحقيق أرباح هائلة بقلّة من العاملين. وحققت منظمات أخرى خسائر فادحة بجيوش من العاملين.

### مقابلات الاختيار والتعيين لاختيار الموظفين الجديرين:

المقابلات الشخصية هي عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي الشركة (خبراء نظم الجدارة) من ناحية وبين الموظف أو المرشح للوظيفة من ناحية أخرى. ولهذا السبب فهي تتميز بطابع شخصي كبير. ولذلك يصعب علي المدير أن يستنتج منها المعلومات الموضوعية اللازمة عن الطرف الآخر. فهذه المعلومات تأتي في شكل شخصي وبأوصاف وتعبيرات ذاتية تماماً بحيث تخفي مضمونها الموضوعي، ودلالاتها الحقيقية. ولذلك يجب أن يتعلم المدير أسلوب استنتاج المعلومات الموضوعية الأساسية من المقابلة الشخصية مع المرشح أو الموظف، والأمثلة التالية تساعد علي ذلك<sup>(١)</sup>:

- ١- يركز الموظف الممتاز في حديثه علي موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة، بينما يتحدث الموظف المتواضع عن المعوقات الإدارية وصعوبة العمل.
- ٢- يتحدث الموظف الممتاز عن الابتكارات والطرق المختصرة والحلول، ويركز الموظف المتواضع علي عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة ويشكي من كثرة المشكلات.
- ٣- يتبني الموظف الممتاز موقفاً إيجابياً ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من العملاء والزملاء، ويتبني الموظف المتواضع موقفاً متضارباً ومتناقضاً من هؤلاء وينحو إلي السلبية، وقد يبدي رغبة في الانتقام منهم أو الإضرار بمصالحهم.

(١) نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد ١٢٤-، ٢٠٠٧م، ص ٧٥.

٤- يستطيع الموظف الممتاز تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق، ويلجأ الموظف المتواضع إلي التعميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية تدل علي نفوره من التفكير المنطقي.

٥- يعمل الموظف الممتاز المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم تسمعها من قبل، بينما يندر أن يتقوه الموظف المتواضع بأي فكرة تجذب انتباهه كن بل يواصل إعادة اسطوانة الأفكار التقليدية والشائعة.

٦- بالنسبة للمناصب الإدارية، تجد الموظف الممتاز يتحدث عن الإنجاز والوصول إلي الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون، بينما يتحدث الموظف المتواضع عن السيطرة علي الآخرين وضرورة انصياعهم للأوامر وإجبارهم علي الالتزام بغض النظر عن الأهداف.

٧- يسلك الموظف الممتاز طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف، الذي يؤمن به، بينما ينحو الموظف المتواضع علي رد الفعل والاستسلام للروتين.

٨- يتكلم الموظف الممتاز بطريقة حماسية وتلقائية ويبدو لو كان يملك معيناً لا ينضب من الطاقة والحافز، بينما يشعر الموظف المتواضع بالحرج والتردد والغموض والارتباك وانعدام الثقة في النفس.

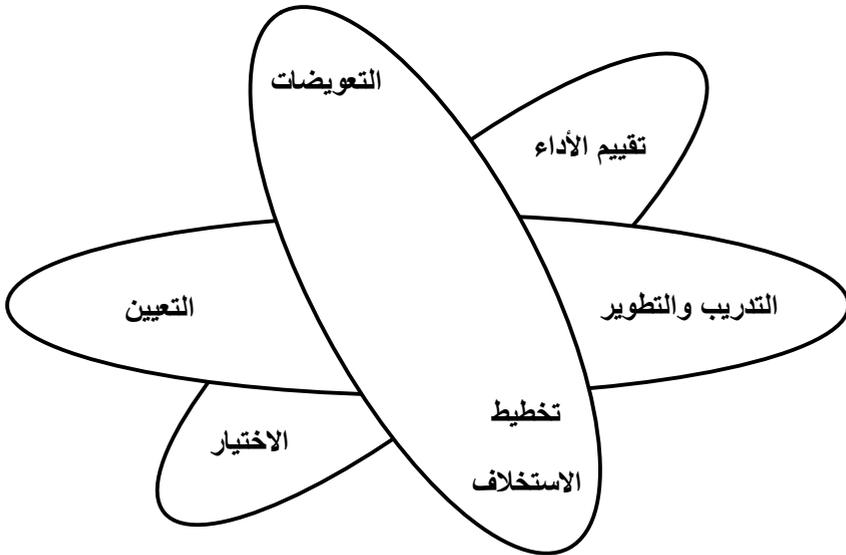
هذا عن الخطوط الفاصلة بين الموظف الممتاز والموظف المتواضع. لكن هناك تحفظاً واحداً علي هذه الخطوط وهو أن نظام الاختيار بناء علي الجدارة لا يكتسب مصداقيته إلا عندما يتمتع الموظف بدرجة عالية من القدرة علي الابتكار. ففي هذه الحالة قد تحتاج إلي إجراء تعديلات جذرية علي هذه الخطوط الفاصلة لتلائم الحالة الاستثنائية لهذا الموظف. ولكن مقاييس الجدارة أثبتت مصداقيتها بصفة عامة.

**نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة:**

نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية هي عبارة عن قاعدة بيانات تتقاسمها جميع وظائف الموارد البشرية وتقدم لغة موحدة وتجميعاً لكل خدمات الموارد البشرية.

يوضح الشكل التالي مفهوم نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية حيث تحتوي نواة قاعدة البيانات علي معلومات عن متطلبات الوظائف من الجدارات وعن جدارات الأفراد الفعلية وتستخدم هذه البيانات في جميع تطبيقات الموارد البشرية أي في التوظيف والاختيار والتعيين والتعويضات وإدارة الأداء وبذلك تقوم جميع التطبيقات باستخدام لغة موحدة هي لغة الجدارات.

### نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سعد ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد (١٢٤)، ط١، ٢٠٠٧م، ص٨٨.

ويشتمل النظام المتكامل للموارد البشرية علي ما يلي:

#### ١- الهيكل التنظيمي:

تقوم منظومة رسم الهيكل التنظيمي بعمل سجل يتم حفظه في ملف داخل قاعدة البيانات لكل وظيفة في المؤسسة. ومن الممكن للمديرين الاطلاع علي الوظائف أو خلقها أو إلغائها حسب الحاجة.

## ٢- الوصف والتحليل الوظيفي:

يسأل النظام أسئلة ويدع المستخدم يدخل البيانات من اجل إنشاء وتطوير وصف وظيفي ونموذج لملاح الجدارة المطلوبة للوظيفة ونقاط قياس الوظيفة لتخطيط التعويضات.

## ٣- تقييم الأفراد:

من الممكن استخدام عملية مشابهة لتقييم الجدارات أو الموظفين باستطاعة النظام أن يوجه أسئلة عن مدي ما يظهره الفرد في كل من الجدارات المطلوبة لوظيفة ما ومن الممكن تجهيز هذه الأسئلة وتكون كمرشد التقييم أو كمرشد لإدارة الأداء.

## ٤- التوفيق بين الشخص والوظيفة:

من الممكن استخدام نظام الخبرة المبني داخل نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتقييم التوفيق بين متطلبات وظيفة ما من الجدارات وبين جدارات الشخص.

## ٥- المرشد التطويري:

من الممكن استخدام نظام التوفيق بين الشخص والوظيفة لتخطيط التطوير. ومن الممكن التوفيق بين الشخص والوظيفة والتعرف علي الفجوات بين جداراته ومتطلبات الوظيفة من الجدارات.

## خطوات تطوير نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية:

### ١- تحديد الوظائف المهمة:

يتم تحديد الوظائف الحساسة أو الوظائف البارزة من اجل إدخالها إلي نظام المعلومات المتكاملة.

### ٢- تحليل متطلبات الوظائف الهامة من الجدارات:

تستخدم نظم الخبرة لتحليل الوظائف أو الطرق الأخرى لتحليل الجدارات أو كليهما مثل مقابلات الأحداث السلوكية لتطوير نماذج الجدارة للوظائف المهمة في النظام.

### ٣- تقييم جدارات الأشخاص المهمين:

تطور بيانات جدارة للمرشحين أو للموظفين من شاغلي الوظائف الهامة باستخدام نظام الخبرة المقيم للفرد.

#### ٤- تطوير تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

يهيئ نظام الخبرة الخاص بالتوفيق بين الشخص والوظيفة لتوليد الاختيار والتعيينات وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات ولخلق توصيات تطويرية باستخدام الموارد الذاتية للمؤسسة التي تستخدم النظام مثل البرامج التدريبية المعروضة داخليا أو المعروضة عن طريق استشاري خارجي.

#### مستقبل إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة

يتفق معظم المحللين والمراقبين علي أن بيئة الأعمال المستقبلية سوف تشمل

ما يلي:

- نسقا دائم التصاعد من التغيرات الاجتماعية والتقنية.
- تحولا أكثر نحو اقتصاد المعلومات الذي يحتاج إلي عمال معرفة علي مستوى عال من المهارة.
- شدة المنافسة الشاملة.
- فرقة الأسواق إلي بؤر تخصصية.
- التنوع - الموظفين والعملاء من كل الجنسيات والأجناس والبلدان والثقافات في العالم<sup>(١)</sup>.

#### الجدارات المهمة في المستقبل:

وتشمل الجدارات التي تعتبر متزايدة الأهمية للتنفيذيين والموظفين في

منظمات المستقبل تلك ما يلي:

أولا: للتنفيذيين:

#### ١- التفكير الاستراتيجي:

وهي القدرة علي تفهم اتجاهات البيئات ذات النسق المتسارع من التغيير والفرص التسويقية والتهديدات التنافسية وذلك من اجل تحديد الاستجابة الإستراتيجية المثلي

#### ٢- قيادة التغيير:

وهي القدرة علي تبليغ رؤية مقنعة لإستراتيجية المؤسسة بطريقة تجعل أصحاب الحصص المتعددين ينظرون إلي الاستجابة للتعديل كأمر مرغوب. وهي أيضا التصرف كراع ومساند للابتكار والأعمال الحرة.

(١) محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

### ٣- إدارة العلاقات:

وهي القدرة علي إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من اجل نجاح منظمة التنفيذى والذين ليس للتفنىذى سلطة رسمية عليهم والتأثير علي تلك الشبكات.

#### ثانيا: للمديرين

##### ١- المرونة:

وهي الرغبة والقدرة علي تغيير الهياكل والعمليات الإدارية عند الحاجة من اجل تنفيذ استراتيجيات التغيير في منظماتهم.

##### ٢- تنفيذ التغيير:

وهي القدرة علي قيادة التغيير من اجل تبليغ حاجة المنظمة إلي التغيير إلي زملاء العمل ويشمل تنفيذ التغيير كذلك ومهارات إدارة التغيير بما فيها عمليات الاتصال والتدريب.

##### ٣- نوعية الابتكار في الأعمال الحرة:

وهي دوافع مناصرة منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية جديدة.

##### ٤- تفهم الآخرين:

وهي القدرة علي تفهم المساهمات التي يقدمها الآخرون بأشكالهم وإعطائهم حق قدرها.

##### ٥- التمكين:

يمعن تقاسم المعلومات وطلب أفكار زملاء العمل بأسلوب المشاركة وتعزيز تطوير الموظفين ثم تفويض مسؤوليات ذات مغزى.

##### ٦- القابلية للنقل:

وهي القدرة علي التكييف بسرعة والعمل بكفاءة في أي بيئة غريبة بحيث يكون المدير قابلا للنقل في مناصب في أي مكان.

#### ثالثا: للموظفين:

١- المرونة: وهي الاستعداد للنظر إلي التغيير علي انه فرصة سانحة وليس تهديد.

- ٢- دوافع البحث عن المعلومات والقدرة علي التعلم: وهي تحمس صادق لفرص تعلم مهارات فنية ومهارات جديدة للتعامل مع الآخرين.
- ٣- دوافع الانجاز: الدافع للابتكار والتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية
- ٤- دوافع العمل تحت ضغوط العمل: وهو خليط من المرونة وحوافز الانجاز ومقاومة الضغوط والولاء للمنظمة.
- ٥- التعاون: وهي القدرة علي التعاون مع الغير في مجموعات متعددة النظم ومع زملاء العمل.
- ٦- التوجه نحو خدمة العملاء: وهي الرغبة في مساعدة الآخرين وتقديم المساعدة لهم وتفهم الآخرين والاستماع إلي حاجيات العملاء ومشاعرهم.

### توجهات مستقبلية لأبحاث الجدارة

سوف تسهم أربعة تطورات علي الأقل في إحداث تسارع في أبحاث الجدارة في المستقبل<sup>(١)</sup>:

#### ١- النمو السريع لقاعدة البيانات العالمية للجدارة:

سوف تقدم هذه القاعدة نماذج أكثر شمولية ودقة للأداء المتفوق للوظائف الأكثر أهمية من الناحية الاقتصادية وأكثر تفصيلا عن فوارق الثقافات في التعبير عن الجدارات.

#### ٢- إحراز تقدم في القياس:

سوف يؤدي المزيد من الدقة في قياس الجدارات والمزيد من الاختبارات العملية للقدرات غير التقليدية إلي طرق أفضل وأكثر تنوعا لتقييم الجدارات واعتمادها.

#### ٣- فهم أفضل للجدارات:

مثلما تطلع علماء الفيزياء والكيمياء إلي جدول دوري للعناصر الأساسية للشخصية وكذلك من الممكن أن تكون الجدارات جزئيات بمعنى توليفة

(١) ماجد محمد الفراء، ومحمود عبدالرحمن الشنطي، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات الشركة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ٢٠٠م، ص ٧١٣-٧٥٥.

من عدة جداريات علي سبيل المثال ملامح دوافع القيادة وهي جدارة تنبأ عن نجاح إداري طويل المدى في الأعمال تتكون من اثنين من الدوافع: دوافع انجاز عالية ودوافع سلطة ومن الممكن وصف هذه الجدارة في معادلة كيميائية.

ن انجاز ٣ ن سلطة ٣ (ن انتماء <٤>) تحكم ٢(+)

دوافع الانجاز	=	ن انجاز	}	حيث أن
دوافع السلطة	=	ن سلطة		
التحكم في النفس	=	ن تحكم		
دوافع الانتماء	=	ن انتماء		

والرمز السفلي (من صفرا لى ٤) يمثل مقدار مستوى الطاقة علي المقياس (صفر = لا شيء)

(١ = منخفض / متوسط) (٢ = متوسط) (٣ = متوسط / عالي) (٤ = عالي)

٤ - استخدام متزايد للاختيار المبني علي الجدارة مع مجموعات أشخاص

متباينة:

سوف تظهر الطرق الأفضل لتقييم الجداريات ما باستطاعة الناس تأديته بغض النظر عن العرق والسن والجنس والتعليم النظامي وشهادات أو سير الوظائف وتشمل الجداريات التي يجب علي رب العمل البحث عنها في اختيار الموظفين المحتملين من بين مجموعة من الأشخاص غير المتميزة وفقا لبرنامج إمكانيات الموظفين ما يلي (الدافع للتعلم / الإصرار / الولاء للمؤسسة / مهارات التعامل مع الآخرين).

٥ - استخدام الحاسب وبرامج الذكاء الاصطناعي:

سوف تقود هذه النظم إلي نظم معلومات موارد بشرية متكاملة وتساعد

علي ما يلي:

- أ. تحديد متطلبات الوظيفة من الجدارة.
- ب. تقييم جداريات الموظفين.
- ج. القيام بالتوافق الأمثل بين الشخص والوظيفة.
- د. تقديم شاشة مساعدة تحتوي علي معلومات وتوجيهات.

سوف تكون هذه الخدمات كلها مباشرة وحاضرة فورا للمديرين والموظفين أينما كانوا.

وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة، وأن هذا المدخل ينبغي أن يكون قادرا على:

1. تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة؛ لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

2. تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.

3. تزويد المنظمة بالدعم الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.

4. توفير المعلومات الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة. وتنبثق أهمية الجدارة من خلال استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة في المنظمة ضمن ما يسمى "إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة" (Human Resource Management Based Competency) والذي ينعكس على العديد من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تطبق عليها الجدارة ومنها<sup>(١)</sup>:

- أ. سياسات الاستقطاب والاختيار: حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على القدرات للموظف الذي سيحقق النجاح الفعلي، مما يستلزم دمج أنواع الجدارة في بطاقات توصيف الوظائف وفي إعلانات الوظائف الشاغرة من أجل إعداد تصور شامل عن متطلبات الوظيفة في اختيار المرشحين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذلك الاعتماد على أسس الجدارة في مقابلات الاختيار.

- ب. سياسات التدريب والتطوير: إذ يتم إعداد برامج تدريب للموظفين لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارات المطلوبة لأداء الوظيفية، فمدخل الجدارة يدخل في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً

---

(١) أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

وبين ما يحتاج إليه في وظيفته، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة، وبذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفق أنواع الجدارات المطلوبة.

ت. سياسات تقييم الأداء: وهنا تحدد مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة ويتم دمج معايير اكتساب تطبيق أنواع الجدارة في أسلوب تقييم الأداء، إذ تبنى مناقشات التغذية العكسية التي تلي عملية التقييم على أساس القدرة على تحقيق أنواع الجدارة ثم يتم وضع خطة مشتركة بين الموظف والمدير لكيفية التعلم واكتساب مزيد من أنواع الجدارة المطلوبة.

ث. سياسات تخطيط المسار الوظيفي: يتم تخطيط مسار الترقى في الوظيفة والتنقل بين الوظائف بناء على الجدارة وليس بناء على الأقدمية، وبالتالي يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية استناداً إلى بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء.

ووفقاً لما سبق يمكن أن تطبق المعايير التي تعمل وفقاً لجدارات الدوافع والصفات الكامنة وليست الظاهرة، ثم العمل على اكتساب وتطوير المهارات اللازمة لأداء العمل. ويمكن الاستفادة من نماذج الجدارة في التعرف على الاحتياجات التطويرية لشاغلي الوظائف وكذلك تقييم مستوى الأداء وتحديد الأجور إضافة لتحديد المسارات الوظيفية للموظف<sup>(١)</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن الأسباب الرئيسية لاستخدام مدخل الجدارة تمثل بأنه<sup>(٢)</sup>:

١. يزود المدير بتحديد المهارات المعرفية والسلوكيات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات الاختيار للموظفين الحالية والمستقبلية بالارتباط مع الاختلافات الموجودة في أولويات المنظمة واستراتيجياتها.

---

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، ج٣، " المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ٢٠٠٩م، ص ١٠٣.

(2) Draganidis & Chamopoulou، Mentzas، Fotis، Paraskevi، Gregoris، " An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths"، 2006، P 57.

٢. يركز خطط تطوير الأفراد والجماعات على تقليل الفجوة بين الجدارة المطلوبة من قبل أدوار العمل، وإستراتيجية المنظمة.

ونظراً لتزايد أهمية الإدارة المبنية على الجدارات خاصة في العالم العربي عقدت بشأنها العديد من المؤتمرات ومنها " مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارة لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" الذي عقد في السودان ومؤتمر " تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) الذي عقد في الأردن. وقد ركزت هذه المؤتمرات على أنه يمكن اعتبار منهجية الإدارة المبنية على الجدارة بمثابة حجر الزاوية في استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري لسد احتياجات المنظمات، إذ أن هذه المنهجية تمكن المنظمات من التعرف على المهارات التي يحتاجها الموظفون للحفاظ على ميزتها التنافسية، وجذب أفضل العناصر البشرية والاحتفاظ بها، إضافة إلى احتضان المواهب المستقبلية في المنظمة للحفاظ على رأس المال الفكري، كما أكدت على أن الإدارة المبنية على الجدارة هي الأقدر على النجاح نظراً لاهتمامها بمتطلبات الوظيفة من ناحية والمهارات والمعرفة والسلوكيات من ناحية أخرى وذلك من أجل تطوير الأداء الفردي والأداء المؤسسي تبعاً لذلك.

## الفصل الرابع رأس المال الفكري

يعيش العالم فترة غير مسبوقة في التغيرات والتطورات المستمرة حيث أدى التحول والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال الشبه على المعرفة والمعلومات والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمختصين والمبدعين وذوي القدرات المتميزة، حيث أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعميل والتوجه والمساندة من القادة، وتبادل الخبرات مع الزملاء في العمل والتعرف بمطالب العملاء حيث ظهرت كثير من التكتلات الاقتصادية والدولية علاوة على ذلك ظهور اتفاقية تحرير التجارة الدولية (الجات) وأيضاً ظهور التقنيات العالمية في نظم وبرامج الإنتاج والمعلومات ولقد كان لتلك التغيرات تأثير بالغ الأهمية على منظمات الأعمال. حيث أن ظروف البيئة الحديثة والمتغيرات الاقتصادية العالمية قد وضعت هذه المنظمات التي تهدف إلى البقاء أمام قيمة التفاعل مع البيئة المحيطة أو مغادرتها ومن هنا يعتبر رأس المال الفكري العنصر الرئيسي لكل الأساليب والإستراتيجيات الجديدة المشار إليها سلفاً، والتي تستجيب لتلك المتطلبات حيث استطاعت بفعل المنظمات الرائدة خلال السنوات الأخيرة من تجاوز الصعوبات أو معوقاتنا الداخلية أو الخارجية وذلك بفعل الطاقة الابتكارية والإبداعية للموارد البشرية التي بحوزتها، لذا فهي تسعى جاهدة لاكتساب قدرات وميزات متنافسة ومن هنا كان لابد من التعريف على رأس المال الفكري.

### مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابله من أصول معنوية غير ملموسة من أحدث المفاهيم التي ظهرت ويرى العديد من الباحثين أنه يعتبر المحرك الأساسي لنمو منظمات الأعمال والعامل الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية ومن هنا كان من الضروري التعرف على رأس المال الفكري الذي نال جهود

كثير من الباحثين في علم المحاسبة وخصوصاً أننا نعيش الآن عهد جعل فيه من المعلومات بعامه والمحاسبة بخاصة ومن المعرفة ثروة تفوق في أهميتها السلع والخدمات الأخرى وأبرز ما يسمى بصناعة المعلومات ويتحكم في تدفقها له السيف والتميز الخطير في ظل المنافسة العنادية والعولة الطاقية وهذا يلاحظ أ مفهوم رأس المال الفكري مفهوم حديث نسبياً فقد تناول الباحث عدد من علماء السلوك والاقتصاد والمحاسبة.

حيث أن ظهور رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة قبل التسعينيات وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً للقدرة على المنافسة ومعياراً للنجاح في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

وبين مفهوم رأس المال الفكري على اعتباره القدرة التي تمثلها المنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، لذلك يرى الباحث من خلال هذا المبحث أن يعطي إطاراً متكاملًا عما هو رأس المال الفكري.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم نظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري.

ويعرف رأس المال الفكري<sup>(١)</sup>: إن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كانت نشاطها أو حجمها إنما يمثل رأس المال البشري الذي يعد مورداً إستراتيجياً كما يتمثل أيضاً في مجموعة الموارد والقدرات الخاص التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية والمقدرة الابتكارية والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال تفعيل الكامل لطاقته وقدرته إذا يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث.

ويعد رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشري للمؤسسة إذا يتمثل في نخبة الكفاءة ذات القدرات المصرفية والتتظيمية والتي تمكنهم من إنتاج

(١) د/ سملاي يحضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٦، ٢٠٠٤م، ص ٦-٧.

الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها مع العملاء وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في سوى مستوى تنظيمي معين دون غيره بالتالي يشكل كل الأفراد رأس مال فكري.

إذا يتطلب هذا المفهوم بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم شرط أن تتصف بما يلي المعرفة المتميزة - المعرفة الإستراتيجية. ويعرف أيضاً: (أنه مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالية من خلال الاستجابة لمنظمات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا).

ويعرف أيضاً<sup>(١)</sup>: (أن رأس المال الفكري يجسد القدرة الفعلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فضلاً عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها، أي بتعبير آخر لها القدرة على وزن الأموال وسلامة الحكم وتقدير المؤشرات الخارجية كلها، والمتغيرات الناجمة عنها).

ويعرف أيضاً: (أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءة القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنشطة والعمليات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة).

ويعرف رأس المال الفكري<sup>(٢)</sup>:

١. إن رأس المال الفكري يمثل جزء من مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع

المعنوي غير الملموس.

٢. يمثل نظاماً متكاملًا يشمل مكونات بشرية وتنظيمية وعقلانية.

(١) د/ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص ٧.

(٢) د/ أماني محمد سعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٨م، ص ١٧.

٣. يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية مميزة.  
٤. يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة إلى إنتاج أفكار ابتكارية مستحدثة.

٥. يساعد في البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية المتغيرة.  
هنالك دراسة قامت بتعريف رأس المال الفكري من ثلاثة جهات<sup>(١)</sup>:

#### ١/ رأس المال الفكري من منظور عريض:

يشمل هنا رأس المال الفكري جميع المعارف التي توجد داخل المنظمة مضافاً إليها العناصر التي ترغم تحقيق النجاح المستقبلي للمنظمة في طريق الاستخدام الفعال لمعارفها الحالية أو المتاحة.

#### ٢/ رأس المال الفكري من منظور محدود:

ويشمل رأس المال الفكري الجمع بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ويتمثل رأس المال البشري في جميع المعارف التي يتبادلها العاملون بالمنظمة، أما رأس المال الهيكلي إنه البنية الأساسية التي تستخدم في التطوير والمشاركة والربط بين معارف الأفراد وأعضاء المنظمة.

#### ٣/ رأس المال الفكري من منظور مادي:

هو الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية التي توضحها الميزانية وهو أيضاً ما يتولد داخل المنشأة من قيمة كامنة ناتجة عن مقومات غير مادية تعتمد على العقول البشرية المبدعة والنظم والإجراءات المتبعة وتواجد المنظمة من خلال سلسلة القيمة، وعلاقة المنظمة بالعملاء وأصحاب المصالح.

تعرف<sup>(٢)</sup>: (قد عرف رأس المال الفكري على أنه عبارة من الأصول المخبأة التي لا يتم قياسها والتقدير عنها في قائمة المركز المالي ويعتبر رأس المال

(١) د/ نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري إحدى المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٦٥، ٢٠٠٥م، ص ١١٥.

(٢) د/ طلعت عبد العظيم متولي، نموذج وصفي لقياس أداء رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣م، ص ٧١.

الفكري المصادر الهام لتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة وتوقع مسئولية إدارة رأس المال الفكري على الإدارة العليا للمنشأة ويمكن قياس الأداء الفكري أو تناقص رأس المال الفكري أو المدخل المنظومي لقياس رأس المال الفكري وهو عبارة عن الزيادة في قيمة المنشأة من حيث حجمها وعمرها).

تعرف أيضاً: (عبارة عن مجموعة من الموارد المعلوماتية المتراكمة على هيئة نوعين من المعارف الظاهرة التي يسهل التعبير عنها وبالتالي نقلها إلي الآخرين).

ويعرف: (هو امتلاك المعارف والخبرات العلمية والمهارات والتكنولوجيا التي تعطي للموارد البشرية في المنظمة تفوق تنافسي على المنظمات الأخرى). أيضاً: (هو مخزون المعارف والمهارات والخبرات العلمية لدى الموارد البشرية).

ويعرف أيضاً: (قدر المعارف المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين التي يمكن استثمارها في بلوغ أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية). وأيضاً بعض التعريفات<sup>(١)</sup>:

١. تعريف منظمة التعاون والتنمية Organization for Economic حيث عقدت المنظمة عام ١٩٩٩م ندوة دولية عن رأس المال الفكري قياسه والتقدير عنه أو وضحت فيها أن رأس المال الفكري عبارة عن القيمة الاقتصادية لمجموعتين من الأصول غير الملموسة لمنشآت الأعمال هما رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري.

٢. عرف (Williams، 2000) رأس المال الفكري على أنه المعززة والمدعمة لأصول المنشأة والتي غالباً ما يكون لها طبيعة غير ملموسة وتنتج هذه القيمة من عدة عناصر منها الوظيفة التنظيمية للمنشأة والشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وكفاءة الموارد البشرية بالمنشأة، ومدى قوة علاقة المنشأة بعملائها.

(١) سمية أمين وآخرون، دراسات في المحاسبة المالية، القاهرة، ٢٠١١م، ص ١٢١-١٢٢.

٣. قدم (Skgrme، 2003) تعريفاً لرأس المال الفكري على أنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عن قيمة الأسهم في السوق - وبين القيمة الدفترية لأصول المنشأة.

٤. أشار (Marinez and Garcia، 2005) إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي تستخدم لخلق الثروة.

٥. أوضح (الخيال، ٢٠٠٥م) إن رأس المال الفكري يعتبر مزج من المهارات والمعرفة والخبرات والعلاقات وأسرار العمل وقدرات الابتكار وحل المشاكل، وما ينتج عن تفاعلها، والتي تتحكم بها المنشأة وتساهم في إضافة قيمة مادية لها.

وهذا بناء على ما سبق يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو ملكية ذو قيمة نقدية من الواجب إظهارها في القوائم المالية لخدمة متخذي القرارات سواء من داخل المنشأة أو من خارجها، وهذا يتضح من التعريفات السابقة أن الدعائم الأساسية لمفهوم رأس المال الفكري وهي:

١. يمثل رأس المال الفكري حق ملكية مثل رأس المال المادي.

٢. يعتبر رأس المال الفكري أحد أصول المنشأة التي تعزز قدرتها التنافسية.

٣. لا يتم استفادة تكاليف الاستثمار في رأس المال الفكري خلال فترة مالية واحدة على اعتبار أن رأس المال الفكري أحد أصول المنشأة لأكثر من فترة.

٤. يترتب على معاملة رأس المال الفكري كأصل له قيمة نقدية في القوائم المالية إعطاء مؤشر لمتخذي القرارات سواء في داخل المنشأة أو في خارجها عن زيادة المحتوى الإخباري والإعلام للقوائم المالية.

ومما سبق يرى الباحث أن كافة التعريفات لرأس المال الفكري اعتمدت في أغلبها أن لم تكن معظمها على ثلاث ركائز وهي:

- المعرفة - الابتكارات - النظم والإجراءات

وعندما تجتمع هذه الركائز ينتج لنا رأس المال الفكري محققاً الميزة التنافسية للمنشأة لذلك توصل الباحث لتعريف لرأس المال الفكري: (رأس المال الفكري هو عبارة عن محصلة المعرفة والابتكارات والنظم والإجراءات حيث تمكن المعرفة لدى العاملين إلى خلق الابتكارات لديهم والذي يؤدي بدوره إلى خلق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال والمحافظة على هذه الميزة التنافسية من خلال وضع النظم والإجراءات التي تحافظ على ذلك).

### مكونات وخصائص رأس المال الفكري:

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية ويمكن تحويلها إلى أرباح ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة من المعارف بحيث تظهر كل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل دائرة اهتماماته.

لاشك أن تحديد عناصر رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية والإفصاح عنه في القوائم المالية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً.

يرى الباحث أن المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي التحديد والقياس والتقييم والإفصاح وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة، إن رأس المال الفكري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمات الأعمال وهذا ينعكس على قيمة المنظمة فلذلك هذا يدفع المعنيين بالاهتمام المتزايد برأس المال الفكري وتقسيماته ومكوناته.

### مكونات رأس المال الفكري:

إن الاتجاه الأكثر شيوعاً يقوم بتقسيم رأس المال الفكري إلى مكونين

رئيسيين وهما<sup>(١)</sup>:

(١) د/ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المعرفية في دول الخليج، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠٠٩م، ص ١٧٥.

- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي

## ١/ رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري كونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين ويرى (Uliana Grant and Macey، 2005) أن رأس المال الفكري يتكون من منظوره الفردي إلى أربعة

أ. التعليم.

ب. الإرث التاريخي.

ج. التجارب.

د. الخبرات.

أما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدر للابتكار وإستراتيجية للتجديد، إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل والاقتران مع الآخرين في الأداء والتميز، ونسب (Ashton، 2005) رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.

## ٢/ رأس المال الهيكلي:

وفقاً لمفهوم اسكانديا، يتكون رأس المال الهيكلي من رأس مال المنظمة ورأس مال الزبائن، أما رأس مال المنظمة فيعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية المتمثلة في البنية التحتية الداعمة للعاملين والتي تتمثل في فلسفة المنظمة على مواجهة التحديات والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية ورأس المال العملياتي ورأس المال الإبداعي والذي يعكس الملكية الفكرية مثل حق التأليف والنشر وبراءات الاختراع إضافة إلى المواهب والقدرات

الذهنية وبذلك يتكون رأس المال الهيكلي بمجموعة من الإستراتيجيات والهيكل والنظم والإجراءات التي بمجموعها تستطيع المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات للزبائن.

(Solitander، 2006) رأس المال الزبائني فيعبر عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة الزائن المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يمكن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمن استمرار ولائهم للمنظمة وكسب زبائن جدد، ولذلك تصور الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكل باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتكوين شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمنظمة ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقة حميمة مع الزبائن.

(Solitander، 2006) وبسبب ارتباط هذا المورد بالعلاقات مع الزبائن، فإن غالباً ما يقاس على أساس الأقدمية في العلاقات حيث تتفق أدبيات التسويق على أن دوام العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون مصدر قوى للميزة التنافسية.

ويرى د/ محمد بن عبد الله العيشي<sup>(١)</sup>: أن مكونات رأس المال الفكري تقسم إلى ثلاثة هي:

١. رأس مال بشري ٢. رأس مال هيكل ٣. رأس مال العلاقات ويتمثل رأس المال البشري في المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة.

ويشمل رأس المال الهيكلي في الإجراءات التنظيمية وقواعد البيانات والثقافة التنظيمية والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاستجابة للتغيرات المختلفة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

ويشمل رأس مال العلاقات المعارف والمهارات التي تساعد المنظمة على بناء علاقة متميزة مع العملاء والموردين والتي سيكون لها مردود إيجابي يدعم قدرتها التنافسية، وهذا التقسيم المقترح يحقق مزايا عديدة أهمها ما يلي:

(١) د/ محمد بن عبد الله العيشي، نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد ٧، يوليو ٢٠١٠م، ص ٢٥٠.

- أ. يوفر مؤشرات يستدل منها على وجود أو عدم وجود رأس المال الفكري بالمنظمة.
- ب. يساعد في القياس المحاسبي لكل بند من بنود الأصول الفكرية.
- ج. يساعد في بيان العناصر المختلفة التي تساعد على تكوين كل بند من بنود رأس المال الفكري على حدة.
- د. يساعد في بيان العناصر المختلفة التي تساعد على تكوين بنود رأس المال الفكري.

### يوضح مكونات رأس المال الفكري لعدد من الباحثين

الأمثلة	مكونات رأس المال الفكري	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأفراد، الفرق، القيادة.</li> <li>- الهياكل، الأنظمة، البراءة.</li> <li>- قواعد البيانات، العقود، الولاء، العلاقات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري.</li> <li>- رأس المال الهيكلي.</li> <li>- رأس المال التربوي.</li> </ul>	<p>توماس ستيوارت <b>R. Stewart</b> (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات، خبرات.</li> <li>- العاملون.</li> <li>- العلاقة مع الزبائن، الموردون، العقود.</li> <li>- مشتريات البحث والتطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري.</li> <li>- رأس المال التربوي.</li> <li>- رأس مال التجديد والتطوير.</li> <li>- رأس مال العملية.</li> </ul>	<p>أدفينسون ومالون <b>Edvison &amp; Malone</b> (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال</li> <li>قواعد البيانات، الوثائق حقوق النشر، المعرفة.</li> <li>- التخالف، العلاقات مع الزبائن، الموردون، المشترون، الإستراتيجيات، الجماعة المحلية، السمعة والتميز.</li> <li>- القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشاكل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل الداخلي.</li> <li>- الهيكل الخارجي.</li> <li>- البشري.</li> </ul>	<p>كارل إيرك سفبي <b>K. Esviebr</b> (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرات المعرفية، الوظيفة السلوكية، قدرات إنشاء القيمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد البشرية</li> </ul>	<p>جوران روس <b>Goran Roos</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الروتينات النمطية، العمليات، المعلومات، البرمجيات الهياكل.</li> <li>- العلاقات مع الزبائن الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة. . . . الخ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد العلاقات (أصول السوق).</li> <li>- الموارد المرتبطة بالعلاقات</li> </ul>	<b>(2003)</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية.</li> <li>- العلامة التجارية، العقود، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والامتياز.</li> <li>- التكنولوجيا والأساليب الفنية، العمليات.</li> <li>- الأسرار التجارية، حقوق التصميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد البشرية.</li> <li>- موارد العلاقات (أصول السوق).</li> <li>- البيئة التحتية.</li> <li>- الملكية الفكرية</li> </ul>	مور وآخرون <b>B. Morretal</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى التعليم الخبرات، القدرات المعرفية.</li> <li>- الهياكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> <li>- العقود، مشروعات التعاون، مشروعات الاتحاد الأوروبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أصول رأس المال البشري.</li> <li>- أصول رأس المال الهيكلي</li> <li>- أصول رأس مال العلاقات</li> </ul>	الاتحاد الأوروبي <b>European Union</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>الموارد اللاملموسة (أصول العلامة، البراءة، المهارات، التنظيم الفرق).</li> <li>الأنشطة الملموسة (البحث التطوير، التدريب، التخطيط، التسويق).</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">المستوى الثاني</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">المستوى الأول</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">موارد غير ملموسة</td> <td style="text-align: center;">رأس مال بشري</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">أنشطة غير ملموسة</td> <td style="text-align: center;">رأس مال هيكلي</td> </tr> </table>	المستوى الثاني	المستوى الأول	موارد غير ملموسة	رأس مال بشري	أنشطة غير ملموسة	رأس مال هيكلي	هاميرثين وفان <b>Merten &amp; Van Der Meer (2005)</b>
المستوى الثاني	المستوى الأول							
موارد غير ملموسة	رأس مال بشري							
أنشطة غير ملموسة	رأس مال هيكلي							

المصدر: د/ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، الطبعة العربية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، وسط البلد، ٢٠١٠م، ص ١٢٩ - ١٣٠.

يرى الباحث من خلال الجدول أن الباحثين حاول توضيح مكونات رأس المال الفكري فمنهم من ركز على رأس المال البشري والموارد البشرية ومثوله بالأفراد والقيادة والخبرة والمهارة وقدرات إنشاء القيمة والقدرات على حل المشاكل والتعليم ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد اللاملموسة ومنهم من ركز على رأس المال الهيكلي والتربوي والهيكل الخارجي والداخلي وموارد العلاقات والبنية التقنية ثم الملكية الفكرية.

ولكن يرى الباحث أن أفضل توضيح لرأس المال الفكري هو توضيح الاتحاد الأوروبي الذي ركز على رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات العامة ومثلوا لذلك بمستوى التعليم والقدرات المعرفية وتكنولوجيا المعلومات ومشروعات التعاون وغيرها.

### خصائص رأس المال الفكري:

من خلال تعريفات رأس المال الفكري أتضح أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية وتميزهم عن غيرهم من العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توفير شهادة أكاديمية بحث يتصف به ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحاً سنتناول في هذه الخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري (ينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد مهارات متفردة أو قدرات متميزة) وبغية تحديد خصائص من يتصف برأس المال الفكري بشكل علمي فقد تم الرجوع إلي قوائم الخصائص الشخصية ويتميز رأس المال الفكري بخصائص عديدة تحدد مدى إمكانية الإفصاح عنه بالقوائم المالية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة، الشامل الأعمال الوظيفية التشغيلية ويمثل رأس المال للعمل ضمن الهياكل المرنة.
٢. ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلاً شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الإثرائي.
٣. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري يتوافر خبرات ومهارات عالية متنوعة<sup>(٢)</sup>.
٤. يميل رأس المال الفكري نحو المبادرة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.

(١) أ. د/ عادل حرموش المغربي، أ/ أحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢٢-٢٣.

(٢) د/ هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٢٥-٢٦.

٥. يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
٦. يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
٧. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
٨. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
٩. إمكانية التحكم فيه بواسطة المنشأة ومن ثم الحصول على المنافع الاقتصادية المستقبلية والتي تكون مقصورة عليها وصعوبة الاستفادة منه بواسطة المنشآت الأخرى<sup>(١)</sup>.
١٠. صعوبة تحديد قيمة رأس المال الفكري كما أن منافعها المستقبلية معظمها غير مؤكدة مقارنة بالأصول المادية.
١١. هنالك العديد من عناصر رأس المال الفكري يمكن إدراجها في القوائم المالية منها براءة الاختراع والعلامات التجارية في حيث أنه هنالك عناصر أخرى من الصعب إدراجها بالقوائم المالية مثل سمعة المنشأة والروح المعنوية لدى العاملين.
١٢. كلما زاد استخدام العنصر البشري زادت قيمة رأس المال الفكري نتيجة لتراكم الخبرات والمهارات الخاصة بالعاملين<sup>(٢)</sup>.
١٣. الدرجة العالية من عدم التماثل في المعلومات المتعلقة به فيما بين إدارة المنشأة وبين أصحاب المصالح الآخرين ومن أهمهم المستثمرين.
١٤. المخاطر المرتبطة به مقارنة بالأصول المادية والتي تنشأ نتيجة وجود فاصل زني بين الاستثمار فيه وبين التدفقات النقدية الواضحة المرتبطة به فكلما ارتفعت درجة عدم التأكد بالنسبة للمنافع الاقتصادية

(١) د/سمية أمين، د/محمود علي سليمان، د/محمد عبد العظيم، دراسات في المحاسبة المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠١١م، ص١٢٢.

(٢) سامح سعيد محمود، قياس درجة الإفصاح عن رأس المال الفكري في التقارير المالية وأثر ذلك على قرارات الاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠١٠م، ص٢٥-٢٦.

المستقبلية كلما زادت صعوبة تقدير وتوقيت وحجم تلك المنافع وتتمثل هذه المخاطر فيما يلي:

- أ. مخاطر فنية تتعلق بمدى نجاح اكتمال مرحلة الابتكار.
- ب. مخاطر تتعلق باحتمال التقادم التكنولوجي بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار نتيجة المنافسة وظهور تكنولوجيا جديدة.
- ج. مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالتدفقات النقدية المستقبلية والتي سوف يتم توليدها بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار.
- د. مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالعمر والزمن وتكاليف مرحلة الابتكار نفسها.

### أهمية رأس المال الفكري:

تتطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم إذ ذكرت الكلمتان في القرآن الكريم في (٦١) آية موزعة على (٤٣) سورة أي بنسبة (٣٨٪) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عددها (١١٤) سورة وهذه نسبة ليست بالقليلة وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وقيم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدين.

وتتطلق أهمية رأس المال الفكري فمثلاً كلما تقدم من أهمية نظم قياسه والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري وهذا ما أدته (Harvard Business Review) في عددها سبتمبر ١٩٩٧م والذي يأتي بمناسبة ٧٥ عاماً على صدورها وأشارت من خلاله أن نظم قياس رأس المال المعرفي Knowledge Management تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات<sup>(١)</sup>.

وانطلاقاً من أهمية رأس المال الفكري أنفة الذكر سارعت الدول والمنظمات ومراكز البحوث والدراسات إلى عقد المؤتمرات وأقامت الندوات حول تحليل مفاهيم وتشخيص أبعاده والبحث عن طرق وسائل لقياسه تقويمه كما أدركت كثير من الدول وخصوصاً في العقود الأخيرة أهمية رأس المال

(١) سامح سعيد محمود، رسالة ماجستير غير منشورة، سابقة الذكر، ص ٣٥.

الفكري ليس بين المنشآت التنافسية فحسب بل على مستوى اقتصادياتها لذلك بدأت المنشآت بتشجيع الاستثمار في رأس المال الفكري ويمكن توضيح أهمية رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

١. يعتبر رأس المال الفكري المحرك الرئيسي لنمو المنشآت المعاصرة وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض مساهمة الأصول العينية والمالية كعامل مهم في إنتاج السلع والخدمات وتنامي أهمية الأصول غير الملموسة مثل البحوث في إنتاج السلع والخدمات وتنامت أهمية الأصول غير الملموسة مثل البحوث والتطوير وقدرات العاملين، والمهارات المكتبية، والعلاقات التجارية التي يعبر عنها رأس المال.
٢. أصبح تركيز المنشأة يركز بالدرجة الأكبر على كمية المعرفة والمعلومات والقدرات البشرية التي تتوفر لديها أكثر من تركيزها على ما تمتلكه من أصول عينية ومالية ونتيجة لذلك أصبح رأس المال الفكري هو العنصر الأساس في نجاح المنشآت وازدهارها وتميزها عن منافسيها حيث يتم استخدام عناصر رأس المال الفكري بصورة أفضل وأسرع لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها.
٣. تزداد قيمة عناصر رأس المال الفكري مع الوقت نتيجة تراكم الخبرات والمعلومات التي تملكها المنشآت على عكس معظم الأصول العينية والمالية التي يتم استهلاكها.
٤. توصل Luthy عام ١٩٩٠م إلى أنه في المتوسط أكثر من ٧٥٪ من قيمة منشآت صناعة خدمات الرعاية الصحية تعزو إلى رأس مالها الفكري ولقد وصف Luthy الأهمية المتنامية لهذا العامل بأنه أصبح المورد الرئيسي لخلق الثروة الاقتصادية كما أكد أن الأصول الملموسة ما زالت عوامل هامة تساعد في إنتاج كل من السلع والخدمات إلا أن

---

(١) أ. د/ عادل حرحوش، أ/ أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، مرجع سابق ذكره، ص ١٦.

الأهمية النسبية لتلك العناصر قد تناقصت على مدار الزمن مقابل زيادة أهمية الأصول المعتمدة على المعرفة<sup>(١)</sup>.

٥. توصل معهد Brooking للأبحاث إلي أن رأس المال المادي للمنشأة يمثل ٦٢٪ من قيمتها وفي عام ٢٠٠٠م أشارت إحدى الدراسات إلي انخفاض هذه النسبة لتصل إلي ٣٨٪ وما زالت مستمرة في الانخفاض كما زاد اهتمام وإدراك المديرين لرأس المال الفكري للمنشأة.

٦. أسفرت نتائج استقصاء تمت لرؤساء مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية إلي أن رأس المال الفكري يعد أكثر الأصول أهمية، وأنه أساس النجاح في القرن الواحد والعشرون فيما أسفرت الدراسة أن تلك النتيجة تقدر دليلاً على أدراك المديرين أن استمرار ونجاح المنشأة ودعم قدرتها التنافسية إنما ينتج عن رأس مالها الفكري وكافة الأصول المعتمدة على المعرفة ومدى قدرتها على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

٧. لرأس المال الفكري دور في تعظيم الثروة الحقيقية للمنشأة بصورة أكثر واقعية للملاك مع مساهمته في تقييم الأداء الكلي للمنشأة دون التركيز على قطاع معين من القطاعات وهذا يتمشى مع التطورات الحديثة المتعلقة بالتقييم المتوازن للأداء.

وعلى جانب آخر اهتمت المنطقة العربية بموضوع رأس المال الفكري وضرورة استثماره ونجد ذلك في بعض المؤتمرات والندوات التي عقدت في المنطقة العربية واهتمت بموضوع رأس المال الفكري ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه عاشور ١٩٩٢م في هذا الموضوع يقو بالرغم من الجهود التنموية التي بذلت في المنطقة العربية في مجالات الاستثمارات المعرفية والفكرية وتنمية قطاعات الإبداع إلا أن محصلة هذه الجهود لا تزال متواضعة ولتجاوز ذلك فإن الحاجة تفرض تبني ممارسات غير تقليدية في هذا المجال من أبرزها<sup>(٢)</sup>:

(١) د/ نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٩م، ص ١٢٣-١٢٤.

(٢) سامح سعيد محمود، رسالة ماجستير غير منشورة، سابقة الذكر، ص ١٦-١٧.

١. إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعليم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

٢. دعم تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمة.

٣. الذكاء العاطفي الجمعي Aggregate Emotional Intelligence والذي يعني القدرة على فهم الانفعال ومشاعر الفرد ذاته وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين والقدرة على التواصل معهم وتكيف السلوك والتعامل مع هذه المشاعر باعتبارها جزء مهم من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها.

مما سبق يتضح للباحث مدى أهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية وكذلك مدى إمكانية الاستفادة المنشأة من تلك الأصول المعرفية كافة عوامل خلق القيمة وتؤكد النتيجة السابقة مدى احتياج المنشآت إلي قياس وتقييم هذا العنصر وأخذه في الاعتبار عند تحديد قيمة المنشأة.

### قياس وتقييم رأس المال الفكري:

من خلال الاستقرار التحليلي الذي أورده الفكر المحاسبي بشأن ماهية رأس المال الفكري يتضح للباحث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريفه ومكوناته وأكثر من ذلك فإن قياسه ما زال موضوعات للجدل والنقاش<sup>(١)</sup>.

يتفق أحد الباحثين على أهمية رأس المال الفكري للمنشآت في الوقت الحاضر إلا أن قياسه يعتبر أمراً صعباً، حيث أنه غير ملموس وغير مرئي إلا أن صعوبة قياس رأس المال الفكري تجعل من الصعب إظهاره في الميزانية العمومية لمعظم الشركات وترجع صعوبة ذلك إلي أن الطرق التقليدية في المحاسبة تنظر بصفة أساسية إلي تاريخ المنشأة ولا تهتم بقدراتها المستقبلية التي تعتمد على رأس المال الفكري<sup>(٢)</sup>.

(١) د/ نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، مرجع سابق ذكره، ص ١٢٦.

(٢) مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد السنوي، ٢٠٠٣م، ص ٢٧١.

ويعتبر قياس رأس المال الفكري محاسبياً ذو أهمية كبيرة حيث أنه يبين خصائص وقدرات الأفراد ويحدد القدرات الإبداعية والتميزة للأفراد ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني مصدر قيمة يمثل قدرة المنشأة التنافسية كما أنه يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك البشري يمكن استخدامها للتنبؤ بالسلوك في المستقبل أي تمكن المديرين من التنبؤ بوجود رأس مال فكري مستقبلي وتكيفه لصالح المنشأة ولتحقيق التميز بين المنافسين علاوة على ذلك فإن قياس رأس المال الفكري ينظر إليه على أنه أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقطة القوة والضعف في أدائهم بما يسهم في وضع خطط لتنشيط الأداء وتطوير الكفاءة وحماية الخبرة من التقادم علاوة على أنه يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المقدمة لمستخدمي القوائم المالية عن القيم الحقيقية والأداء المستقبلي للمنشأة وتضييق الفجوة في القيمة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنشأة مما يعزز سمعة المنشأة والتأثير الإيجابي على سعر السهم في البورصة<sup>(١)</sup>.

### مدى الحاجة إلى قياس وتقييم رأس المال الفكري<sup>(٢)</sup>:

نشأت الحاجة إلى قياس وتقييم رأس المال الفكري نظراً لاحتياج المنشآت لوجود مدخل علمي يتم الاعتماد عليه في قياس المعلومات المالية المؤسسة على رأس المال الفكري حيث تستخدم تلك المعلومات كأداة لإدارة المعرفة والأنشطة المرتبطة بها فضلاً عن ترسيخ القيمة الصحيحة للمنشأة.

أما عن إجراءات قياس رأس المال الفكري فإنها تتطلب ما يلي:

١. تحديد التي يراد قياسها، وذلك لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص ولكن يقيس خاصية الشيء وبدون تلك الخاصية لا يمكن الوصول لقياس دقيق<sup>(٣)</sup>.

(١) د/ سمية أمين، د/ محمود علي، د/ محمد عبد العظيم، دراسات في المحاسبة المالية، مرجع سابق ذكره، ص ١٣٥.

(٢) د/ نهال أحمد الجندي، رجع سابق ذكره، ص ١٢٦.

(٣) د/ هاني محمد السعيد، مرجع سابق ذكره، ص ١٣٦.

٢. وافر الأسس العلمية في القياس، بمعنى أن تتوافر فيها الموضوعية والصدق والثبات.
٣. تشخيص المؤشرات التي يعتمد عليها في القياس واستخلاص النتائج الموضوعية على ضوءها.
٤. الاعتماد على أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومن أمثلة هذه الأدوات الاستبيان والمقابلة والملاحظة.
٥. إمكانية الاعتماد على بياناتها عن طريق توافر معايير ثابتة ومتسقة للرقابة عليها سواء عبر الزمن أو الأغراض المقارنة المرجعية بين المنشآت والتركيز على التوجيهات المستقبلية للمنشأة.
٦. يجب أن يكون هنالك ارتباط واضح بين نظم القياس والأهداف الإستراتيجية للمنشأة وذلك حتى يستطيع كافة المستويات الإدارية إدراك ردود أفعال القرارات المختلفة ومعرفة متى وأين نشأت الحاجة لأي تغيير تنظيمي أو هيكلية.

مراجعة تاريخية مرحلية للإسهامات الهامة في مجال قياس تقييم رأس المال

### الفكري:

اهتمت مختلف الدراسات السابقة على مدار العقد الماضي بعرض المحاولات الخاصة بقياس وتقييم التقرير عن رأس المال الفكري ويوضح الجدول التالي مراجعة تاريخية لما قدمته تلك الدراسات من إسهامات منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن.

جدول رقم (٣/٣/٢)

الإسهامات الفكرية في مجال قياس وتقييم والتقرير

عن رأس المال الفكري

الفترة الزمنية	الإسهامات المقدمة في مجال قياس والتقرير عن رأس المال الفكري
أوائل الثمانينيات	- بصفة عامة كان يتم التعبير عن القيم غير الملموسة بما يعرف بالشهرة <b>Goodwill</b> .
منتصف الثمانينيات	- بداية نشأة عصر المعلومات حيث لوحظ إتساع الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للعديد من المنشآت.
أواخر الثمانينيات	- محاولات بدائية ومبكرة لبعض الاستشاريين لإرساء حسابات/قوائم لقياس رأس المال الفكري (Sveiby)، (1988).
أوائل التسعينيات	- خطوات تمهيدية تتم بطريقة منتظمة لقياس والتقرير عن رأس المال الفكري للمنشأة بوجه الأطراف الخارجية. - في عام ١٩٩١م قدم Tom Stewart أحد كتاب مجلة Fortune مقالة القوة العقلية <b>Brain Power</b> والتي ناقش فيها فكرة رأس المال الفكري، لكنه عبر عنه بمصطلحات أخرى مثل مهارة العاملين وان لديهم الكثير الذي يمكن أن قدموه لنجاح وربحية المنشأة. - في عام ١٩٩١م تم تعيين Lief Edvinsson كمدير مسئول عن رأس المال الفكري بشركة سكانيديا، وكانت تلك هي المرة الأولى التي يتم فيها وضع دور لإدارة رأس المال الفكري في وظيفة رسمية وقد تحددت مهمته في تحديد رؤية المنشأة تجاه العناصر غير المادية مما يؤكد شرعية وأهمية دوره للمنشأة، وقد تم ذلك في الوقت الذي كانت معظم المنشآت تعين مديرين للتمويل والعمليات وتركز قيمة المنشأة على هذين العنصرين. - في عام ١٩٩٣م قد كل من Kaplan and Norton مقياس الأداء المتوازن وجاء هذا المقياس كنتيجة منطقية وتطبيقاً لمبدأ ما تقيه هو ما تمتلكه.
منتصف التسعينيات	- في عام ١٩٩٤م تم الترويج لأداة المحاكاة Tango الخاصة بشركة Celemi وتعد Tango أول منتج تم تسويقه على

<p>نطاق واسع يكون قادراً على التعليم التنفيذي لأهمية العناصر غير الملموسة.</p> <p>- أيضاً في عام ١٩٩٤م تم إنتاج ملحق التقارير السنوي لشركة سكانديا والذي ركز على تقييم مخزون الشركة من رأس المال الفكري، ولقد نتج عن هذا التقرير الذي أطلق عليه <b>Visualizing Intellectual Capital</b> رأس المال الفكري المرئي / المنظور اهتماماً كبيراً من المنشآت الأخرى مطالبة بإتباع ما أتبعته شركة سكانديا.</p> <p>- قدم <b>Nonaka &amp; Takeuchi</b> عام ١٩٩٥م دراستها المؤثرة والتي كانت تحت عنوان: المنشأة الخالقة للمعرفة إلا أن التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المعرفية لم يعد كافاً وملائماً للذين يريدون تعريفاً دقيقاً لرأس المال الفكري.</p> <p>- في عام ١٩٩٥م أيضاً حدث تحركاً ملموساً حيث استخدمت <b>Celemi</b> مراجعة المعرفة <b>Knowledge Audit</b> لتقديم تقريراً تفصيلياً لرأس المال الفكري.</p> <p>- نشر الرواد في حركة رأس المال الفكري أكثر الكتب مبيعاً في هذا الموضوع.</p>	
<p>- أصبحت دراسة رأس المال الفكري الموضوع الأكثر شعبية لدى الباحثين والمؤتمرات الأكاديمية وأوراق العمل.</p> <p>- في عام ١٩٩٩م عقدت <b>OECD</b> ندوة دولية في أمستردام حول رأس المال الفكري وتركز هدفها في كيفية وضع إرشادات ومعايير دولية يمكن تطبيقها بصورة عملية بشأن قياس المال الفكري والتقرير عنه واهتم بالندوة ما يزيد عن (١٢٥) شركة هي أعضاء الـ <b>OECD</b> وأسفرت الندوة عن عدة نتائج هامة تتلخص فيما يلي:</p> <p>أ. أن معظم المنشآت لديها دافع قوي لقياس رأس مالها الفكري دعم ميزتها التنافسية.</p> <p>ب. هنالك اتفاق أن كل فرد في المنشأة له علاقة بشكل أو بآخر بعملية قياس وإدارة رأس المال الفكري إذا رغبت المنشأة أن تتم هذه العملية بنجاح.</p> <p>- أوصت الندوة بأنه من الناحية العملية فإن الشخص المناسب</p>	<p>أواخر التسعينيات</p>

<p>لخلق نظام لقياس رأس المال الفكري ووضع مقاييس ومؤشرات مناسبة له يجب أن يكون مديراً تنفيذياً في الوظيفة المالية بالمنشأة.</p> <p>- زيادة عدة المقاييس التي تهدف إلى تقديم تركيز أكاديمي على موضوع رأس المال الفكري.</p>	
--	--

المصدر: د/ نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٩م، ص١٢٨ - ١٣٠.

يرى الباحث من خلال الجدول إسهامات وجهود الرواد الباحثين وبعض المنظمات التي حاولت التقرير والقياس والتقييم عن رأس المال الفكري من خلال عقود من الزمان امتدت من أوائل الثمانيات حتى نهاية التسعينيات كان يتم التعبير عن القيم غير الملموسة الشهرة إلى أن لوحظ الفجوة بين القيمة السوقية والدفترية للعديد من المنشآت وذلك كمحاولة بدائية لإرساء قوائم لقياس رأس المال الفكري كما أن في بداية التسعينيات كانت الخطوات التمهيدية المنتظمة للتقرير والقياس عن رأس المال الفكري وأهمها في منتصف التسعينيات حيث طالبة المنشآت الأخرى بإتباع ما اتبعه شركة سكانيديا ولكن يرى الباحث أن رأس المال الفكري في أواخر التسعينيات أصبح الموضوع الأكثر شعبية لدى الباحثين والمؤتمرات الأكاديمي وأوراق العمل إلى أن عقد OECD ندوة دولية في أمستردام في ١٩٩٩م حول رأس المال الفكري وتركز هدفها حول كيفية وضع إرشادات ومعايير دولية يمكن تطبيقها بصورة عملية بشأن رأس المال الفكري والتقرير عنه يرى الباحث أنها كانت أفضل فترة عبرة عن قياس وتقييم والتقرير عن رأس المال الفكري.

#### طرق قياس رأس المال الفكري:

بالرغم من المحاولات العديدة التي تمت لقياس رأس المال الفكري إلا أنه لم يتم التوصل إلى طريقة موحدة متفق عليها يمكن الثبات عليها في قياس رأس المال الفكري، وربما يرجع ذلك إلى الصعوبات المحتملة لقياس تكلفة وأهمية رأس المال الفكري ولذلك سوف يركز الباحث على بعض النماذج المستخدمة في قياس الأصول الفكرية التي وردت في هذا الشأن على النحو التالي:

## ١ / مدخل رقابة الأصول غير الملموسة:

يهدف هذا المدخل إلى قياس الأصول الفكرية عن طريق عرض مؤشرات ملائمة للقياس وقد أطلق على هذا المدخل مدخل المؤشرات المالية وغير المالية ويقصد بالمؤشر الأداء التي يقاس بها الشيء المراد قياسه كمياً سواء بصورة مالية أو غير مالية<sup>(١)</sup>.

## ٢ / طرق الرسملة السوقية:

تفترض هذه الطريقة أن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنشأة ويتم قياس القيمة السوقية للمنشأة على أساس متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى زمني معين مضروباً في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع ويتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للسهم على كمية التداول لنفس الأسهم خلال الفترة.

## ٣ / طريقة معدل العائد على الأصول:

وفقاً لهذه الطريقة يتم التحقق من وجود رأس المال الفكري عن طريق نسبة (متوسط أرباح الشركة - متوسط الربح قبل الضرائب للزمن من ٣ - ٥ سنوات) إلى متوسط قيمة أصول المنشأة خلال نفس الفترة ثم مقارنة المعدل الناتج بمتوسط معدل العائد الصناعة فإذا كانت ناتج المقارنة صفر أو سالب فإن ذلك يعني عدم وجود رأس مال فكري بالمنشأة إما إذا كان الناتج موجباً فإنه يعني وجود رأس مال فكري ويعتبر ارتفاع الفارق دليلاً على زيادة رأس المال الفكري<sup>(٢)</sup>.

## ٤ / طريقة نموذج مستكشف سكانديا : Skandia Navigator

يركز هذا النموذج على خمسة أبعاد يتمثل البعد الأول في التركيز المالي والثاني هو التركيز على العملاء، والثالث يركز على العمليات أما الرابع فيمثل التركيز على التجديد والتطوير بينما يركز البعد الخامس والأخير على الموارد البشرية.

(١) د/ سمية أمين علي، د/ محمود علي، د/ محمد عبد العظيم، مرجع سابق ذكره، ص ١٣٧-١٣٨.

(٢) د/ هاني محمد السعيد، مرجع سابق ذكره، ص ١٣٨-١٤١.

## الفصل الخامس الاقتصاد المعرفي

### نشأة الاقتصاد المعرفي:

ثمة اقتصاد جديد يتطور هو اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy). وهذا الاقتصاد الجديد يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع كما تتوسع خصائصه وتتجذر مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي وخصائصه ومبادئه الأساسية. ومع ذلك لازال علماء الاقتصاد في مقرراتهم الدراسية ومصادرهم الأساسية بعيدين عن التصدي بالدراسة والتحليل استشراف نتائجه (التحليل الوضعي) أو في التصدي بما يجب علمه إزاءه (التحليل المعياري).

وإذا كان الاقتصاد هو علم الندرة (Scarcity Science) أو هو العلم الذي يدرس الخيارات في العالم الندرة، فإن اقتصاد المعرفة هو في أبرز خصائصه وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية ونموذجها الأرقى الانترنت هو اقتصاد الوفرة. فمبدأ الندرة أو مبدأ لا غذاء مجاني يرتكز على الماديات أو الملموسات وما يمكن أن يكون بحكمها حيث امتلاك المزيد من سلعة يعني عادة امتلاك ما هو أقل من سلعة أخرى لنفس الشخص أو لشخص آخر. ولكن مع المعرفة حيث هي سلعة لا تستهلك وتتوالد ذاتياً بالاستهلاك (أي عند نقلها إلى الآخر أو الآخرين)، ومع التكنولوجيا الرقمية تكون التكلفة الحدية لآية نسخة لاحقة على النسخة الأولية أقرب إلى الصفر، فإن مبدأ الوفرة هو الشكل الأكثر بروزاً في اقتصاد المعرفة.<sup>(١)</sup>

وهذا ما يطبق على قانون تناقص العوائد في الاقتصاد التقليدي فيسبب الخصائص المتميزة للمعرفة بكونها لا تستهلك بالاستعمال بل تزداد أهمية وقيمة، وبفعل التكنولوجيا الرقمية التي تحول النصوص الى رقميات أو ثنائيات (0، 1) قابلة للاستخدام في تشبيكات لا متناهية عبر العالم وفي نفس الوقت (جراء التشبيك الفائق) وبتكلفة تقرب الى الصفر، فإن تناقص العوائد

(١) نجم عبود نجم. إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧م، ص ١٨٣.

(Diminishing Returns) لم يعد هو القانون وإنما حل قانون تزايد العوائد (Increasing Returns)<sup>(١)</sup> .

إن اقتصاد العالم اليوم يتجه أكثر فأكثر نحو اقتصاد جديد يختلف عن الاقتصاد التقليدي، أصبحت المعرفة فيه المورد الاستراتيجي وركناً من أركانه الأساسية، وأصبح يستند في كل صناعاته وخدماته وأنشطته على كثافة المعرفة وتطبيقاتها، بدلاً من عناصر الإنتاج التقليدي (المواد الخام، ورأس المال، والعمال، والآلات) بشكل كلي فيما يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)، أو شبه كلي فيما يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge based Economy)، إلا أن المصطلح الأكثر استخداماً بين المتخصصين في الوقت الحاضر واقتصاد المعرفة. وعليه يعد اقتصاد المعرفة اقتصاد القرن الحادي والعشرين<sup>(٢)</sup>.

ولا زالت سلسلة التطور تواجه مبادئ وأسس الاقتصاد التقليدي من أجل إرساء مبادئ وأسس جديدة من أجل تفسير الاقتصاد الجديد كما تتجاوز المقاييس التقليدية في الإنتاجية والمؤشرات المالية إلى مقاييس ومؤشرات جديدة تكون أكثر ملائمة للاقتصاد الجديد الذي قال عنه بيتر دراكر (P. Drucker) أنه لن يندهش إذا أحد أصدر البيان الفكري لاقتصاد المعرفة وذلك لأن الاقتصاد المعرفي دوراً مهماً في خلق الفرص والأبعاد الافتراضية النماذج التطبيقية التي من شأنها صيانة القدرة الديناميكية، وديمومة الطبيعة التجديدية لعلم الاقتصاد برمته، فهو منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة عملت على تطوير المفاهيم الاقتصادية والفكر الاقتصادي الحديث، وسعت من خلال استخدام المعرفة وتطبيقها الى تحقيق القوة والنفوذ والقدرة والتأثير، واتجهت بقوة وإيجاد معارف جديدة، ليصبح الابتكار والإبداع أداة توليد هذه المعرفة لتشكّل اقتصاداً متجدداً وعلى نحو دائم. وعليه أصبحت النظم المعلوماتية، ونظم إدارة المعرفة قائدة للنشاط الاقتصادي وموجهة له.<sup>(٣)</sup>

(١) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ١٨٣.

(٢) عمر أحمد الهمشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. ط١، دار حصاد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٣م، ص ص ١٨٤ - ١٨٥،

(٣) عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص ١٨٥.

## صناعة الاقتصاد المعرفي:

من خلال ما سبق نجد أن المعلومات قد دخلت بشكل كبير إلى جميع الصناعات بما فيها الصناعات الثقيلة وأصبحت هذه الصناعات تعتمد بصورة هامة على المعلومات، وقد عبر عن هذه الحقيقة "دونالد بارنت" وهو خبير بارز في صناعة الفولاذ بقوله "يغير الحاسوب ما نصنعه، ويغير طريقة صنعه ويغير طريقة صنعنا للمعدات التي تصنعه".

إن العامل الأساسي الآن في تشكل الثروة هو المعرفة القابلة للتحويل إلى ثروة، فالثروة جاءت من المعلومات، لا من التصنيع، ولقد كانت المعلومات دائماً قوة، أما الآن جاءت من المعلومات، لا من التصنيع، ولقد كانت المعلومات دائماً قوة، أما الآن فقد تحولت إلى ثروة.

أوجدت تدفق المعلومات الهائلة معياراً نقدياً عالمياً جديداً. معياراً أساسه المعلومات، وإن التطور التقني والبنية التحتية الالكترونية أصبحت تربط العالم بعضه ببعض وبالتالي أخذت تترك أثرها الكبير في صياغة اقتصاد عالمي جديد. (1)

يقول (إغنار يوفيسكو) كبير الاقتصاديين في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD والذي قام بدراسة وتحليل هذا الواقد الجديد: إن فكرة الاقتصاد الجديد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤثرات التقدم التقني على النمو الاقتصادي، ويشكل الدول الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناقشات حول الأداء الاقتصادي عاملاً رئيسياً، ويرى أنه يمكن أن ترفع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معدلات النمو عبر ثلاث قنوات هي (2):

### • القناة الأولى:

تساهم قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT التي تعتبر قطاعات منتجة بحد ذاتها تساهم مباشرة في النمو إجمالاً بفضل مردودها الخاص.

(1) إميل هلال. الاقتصاد الجديد- واقع خيال. مجلة الكمبيوتر، المجلد 18، العدد 3، ايار، دار البيان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 45.

(2) مصطفى يوسف كافي. الاقتصاد المعرفي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2013م، ص 31.

## • القناة الثانية:

هي الاستثمار المرتفع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ترفع قوة الإنتاج الكبير في الاقتصاد عموماً وتعكس - بالتالي - زيادات حادة في جودة المعدات وهبوط في أسعارها.

## • القناة الثالثة:

هي ما يطلق عليه "المؤثرات الجاذبية" كانتشار الانترنت ونشوء التجارة الالكترونية التي تؤدي إلى انخفاضات هامة في التكاليف وفي تحسين تنظيم المؤسسات. إذاً فإن للاقتصاد الجديد "الاقتصاد المعرفي" قواعد جديدة هي الابتكار الذي يحدث تقنيات جديدة في المعلومات والتكنولوجيا التي ترفع الإنتاجية، والإنتاجية المرتفعة تزيد من الحد الأقصى لسرعة النمو وبكل المقاييس تقريباً. لذا أطلقت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الالكتروني اقتصاد الخبرة وحتى اقتصاد الانتباه وكل هذه التسميات تعبر عن الاقتصاد المعرفي وفي الغالب تستخدم بصفة متبادلة.

وأدى التطور التكنولوجي المتسار إلى تدويل النموذج الرأسمالي في ظل عولة معلوماتية زادت الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) قوة وانتشاراً سعيًا لفرض مذهبية السوق كبديل اقتصادي وحيد، أمام جميع دول العالم دون استثناء في سبيل تعميم التبادل الحر وقيم المنافسة، لتحويل العالم كله إلى قرية تجارية موحدة، مع زيادة تدفقات التجارة ورأس المال والمعلومات وتسير قدرة الأفراد على الانتقال عبر الحدود.

وتزامنت محاولات العولة الشمولية (مالياً واقتصادياً، ومعلوماتياً وتجاريًا) مع الدخول في عصر المعلومات، لتفرض ديناميكية اقتصادية أفضت إلى الولوج نهائياً إلى ما بعد العصر الصناعي، الموسوم بأنه عصر المعلومات الذي انطلق عملياً منذ منتصف خمسينات القرن الماضي، وتميز عموماً بما يلي<sup>(١)</sup>:

• بدأ في نفس الوقت الذي ظهر فيه المجتمع المعتمد على المعلومات.

(١) عماد عبد الوهاب الصباغ. علم المعلومات. دار الثقافة للنشر، الأردن، عمان، ١٩٩٨م، ص ٣٨.

- تعتمد منظمات الأعمال في هذا العصر ما بعد الصناعي على تكنولوجيا المعلومات.
  - تحولت أساليب العمل في هذا العصر إلى زيادة الإنتاجية، بعد أن كانت في عصر الصناعة تركز على زيادة الإنتاج.
  - يتحدد النجاح في عصر المعلومات إلى حد بعيد على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات، التي صار لها تدخل قوي ومؤثر في تطوير وتنويع وترويج العديد من المنتجات والخدمات.
- ومن هذا المنطلق أخذ اقتصاد المعرفة يحل بسرعة مضطربة محل الاقتصاد التقليدي، بعد أن انتقل التوازن بين المعرفة والموارد بالنسبة للبلدان الأكثر رخاءاً وتطوراً نحو المعرفة، لتصبح هذه الأخيرة العامل الأكثر أهمية في تحديد مقياس الحياة متفوقة في ذلك على باقي العوامل التقليدية كرأس المال والعمل والتنظيم والطبيعة التي استنفذت دورها في عصري الزراعة والصناعة.<sup>(١)</sup>

### مفهوم الاقتصاد المعرفي:

اختلفت الأدبيات وآراء الباحثين حول وضع تعريف محدد للاقتصاد المعرفي، ويمكن عرض بعض هذه التعاريف كما يلي:

أ. يرى البعض بأن الاقتصاد المعرفي هو<sup>(٢)</sup>: (الاقتصاد الذي ينشئ لثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة)، التي تتمثل: (الإنشاء، والتحسين والتقسام والتعلم والتطبيق. والاستخدام للمعرفة بأشكالها في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأموال البشرية والملا ملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة).

ب. يرى آخرون اقتصاد المعرفة هو<sup>(٣)</sup>: (الذي يدور حول الحصول على المعرفة ولمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات

(١) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) أحمد إسماعيل المعاني. أسماء رشاد الصالح. ناصر محمد سعود جرادات. إدارة المعرفة. ط١، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١١م، ص ٦٣.

(٣) عبد المطلب عبد الحميد. الاقتصاد المعرفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د. ت، ص ٨٤.

تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس المال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من المتغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكبر استجابة مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة).

ج. وهذا يتفق مع الرأي السابق في الاعتماد على المعرفة في تحسين نوعية الحياة وإنشاء الثروة من خلال عمليات المعرفة المتمثلة في (الإنشاء والمشاركة والاستخدام والابتكار) واستخدام أنواع المعرفة المختلفة صريحة وضمنية متمثلة في تكنولوجيا المعلومات والانترنت والعقل البشري ويختلف عنه في أن الرأي السابق يركز أيضاً على الأموال البشرية واللاملموسة.

د. وهناك رأي ثالث يرى أن اقتصاد المعرفة هو<sup>(١)</sup>: (نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع لنطاق المعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط والتطور التكنولوجي وبخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكزاً بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال).

وهذا يتفق مع الرأي السابق في الاعتماد على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ويختلف عنه في الاستخدام لهذه المعلومات والمعرفة بينما يركز الرأي الأول على كيفية الحصول على هذه المعرفة واستخدامها وتوظيفها وابتكارها للاستفادة منها في إحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي.

هـ. وثمة رأي آخر يرى أن اقتصاد المعرفة هو<sup>(٢)</sup>: (الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات).

وهو يتفق مع الرأي الأول في الاستخدام للمعلومات والمعرفة ولكنه يختلف عن الرأي الأول في أن الاستخدام للمعلومات والتطور التكنولوجي في مختلف

(١) هدى زوير مخلف الدعيمي. عدنان داوود محمد العزاري. الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة. ط١، دار جريد للنشر والتوزيع، د. م، ٢٠١١م، ص ٦٥.

(٢) عبد الرحمن الهاشمي، فائزة عزوي. المنهج واقتصاد المعرفة. ط٢، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٢٥.

المجالات وخاصة في التجارة الالكترونية واستخدام تقنيات الأعمال والتطور والإبداع في مجال المعرفة. وهناك رأي آخر يرى أن الاقتصاد المعرفي هو<sup>(١)</sup>: (ذلك العلم الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية لهذا الاقتصاد).

وهذا الرأي يتفق مع الرأي الأول في أن المعرفة وتكنولوجيا المعلومات يمثلان المنصة الأساسية في اقتصاد المعرفة ويختلف في أن المعرفة لا تمثل المنصة الأساسية فقط بل أنها تحقق الجزء الأعظم من القيمة المضافة وإنها تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية.

من العرض السابق يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون المعرفة فيه هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، ولتحسين نوعية الحياة فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق له، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية والمعلومات، والمعرفة هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وان المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تشكل وتحدد أساليب الإنتاج.

كما يمكن القول من خلال الاستعراض السابق لجميع الآراء السابقة أن الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة من خلال عملياتها (الإنتاج التوزيع الاستخدام والتطوير)، وأنواعها المختلفة (ضمنية، صريحة) بالاعتماد على الأصول البشرية اللا ملموسة (الأدمغة البشرية المبدعة) وفق قواعد وخصائص جديدة (المعرفة) مصدراً رئيساً للنمو المستدام للمجتمع ورفاهيته في القطاعات المختلفة.

### ملاح (سمات) الاقتصاد المعرفي:

يتضح من خلال العرض السابق لمفهوم هذا الاقتصاد - اقتصاد المعرفة - أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً مهماً للاقتصاد، ولكنها لا تؤدي الدور

(١) مراد علة. جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة. دراسة نظرية تحليلية. الدوحة، قطر، ٢٠١١، ص ١٢-١٣.

كاملاً، إذ يجب أن تتضافر معها جهود العقول البشرية المفكرة والمنتجة، وبالتالي فإن لهذا النوع من الاقتصاد خصوصية كبيرة، كونه يستند إلى التكنولوجيا المتطورة التي يجب أن تتعامل مع عقول بشرية نيرة. عليه، نجد أن الأدبيات وآراء الباحثين اختلفت حول وضع سمات محددة للاقتصاد المعرفي، ويمكن عرض بعض هذه السمات فيما يلي:

أ. ثمة رأي يرى أن الاقتصاد المعرفي يتميز بالسمات التالية<sup>(١)</sup>:

■ أصبحت المعرفة في الاقتصاد الجديد هي العامل الرئيس في الانتاج، بخلاف ما كان عليه الوضع في الفترات السابقة، حيث كانت الأرض هي العامل الرئيس في الانتاج في الاقتصاد الزراعي، ورأس المال في الاقتصاد الصناعي.

■ أنه يركز على اللا ملموسات بدلاً من الملموسات، وهذا يعني (هيمنة الخدمات على السلع)، ومن حيث المدخلات فإن الأصول الرئيسة هي اللا ملموسات، كالأفكار والعلاقات التجارية، بدلاً من الأرض والآلات.

■ أنه شبكي، بمعنى أن التشبيك البيئي غير المسبوق أصبح حقيقة واقعة، من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة والهواتف الخلوية والاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية والانترنت، ما وسع إمكانية التشارك؛ ليس ضمن الشركة الواحدة؛ بل وأيضاً بين الشركات المختلفة، وكان من نتائج ذلك تدهور دور التنظيمات الرسمية وهيكلها الهرمية.

■ أنه رقمي، حيث يطلق على العصر الحالي "عصر الرمل"، لأن المكونات الرئيسة للتكنولوجيا الرقمية هي رقائق السليكون والألياف البصرية القائمة على الرمل، وأن هذه (الرقمنة) لها تأثير عظيم على سعة المعلومات من نقل وتخزين ومعالجة، وغير ذلك.

■ أنه افتراضي، بمعنى أننا نتلمس آثاره ولا نلمسه، فالمنظمة الافتراضية هي مثال واحد فقط على التحول من العمل المادي الحقيقي إلى الافتراضي الذي أصبح ممكناً مع (الرقمنة) والشبكات.

(١) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ١٩٢.

■ أنه يعتمد التكنولوجيا الجديدة؛ فقد أدى تطور الانترنت إلى حدوث نقلة نوعية في كل الأعمال تقريباً، وأن قيود الزمان والمكان قد تضاءلت بشكل حاد، وأن تكلفة بناء أنشطة الأعمال انخفضت بشكل كبير.<sup>(١)</sup>

■ أنه يتعامل مع الأسواق الجديدة، حيث ظهرت الأسواق الالكترونية الجديدة، كأماكن للتجارة والتبادل، وأدت سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار إلى الحد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية.

■ أنه يعتمد منظوراً حديثاً للقضايا المجتمعية، فالتدفق الحر للمعلومات، والمعرفة عبر الشبكات العالمية، ينشئ حساً ووعياً أكبر بالقضايا الأخلاقية المجتمعية لدى الأفراد والشركات.<sup>(٢)</sup>

ب. يرى آخرون أن الاقتصاد المعرفي يتميز بالسمات التالية<sup>(٣)</sup>:

■ الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار بما يساعد في توليد المعارف المقيدة في شتى المجالات.

■ العمل على نشر المعارف من خلال التعليم والتدريب والإعلام من أجل بناء الإنسان الذي يتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من العمل بفاعلية واقتدار، وتدخل في هذا الإطار مسألتنا محو الأمية المعلوماتية، والتأهيل الرقمي للمعلوماتي.

■ التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع ويعزز طوره.

■ توفير بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة فيما سبق، وتظهر إمكاناته، وتشجعه على العطاء، وتبرز في هذا المجال ميزة التنوع الإنساني في المواهب والقدرات التي تشمل نواحي عملية تطويرية، وأخرى مهنية تنفيذية، وثالثة اقتصادية وإدارية، وغير ذلك.

■ تأمين بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع فقط، بل على الرعاية اللازمة لتحفيز العمل المعرفي،

(١) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ١٩٣ - ١٩٤.

(٢) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ١٩٤.

(٣) عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص ٧٧.

والانجاز المادي الذي يستند إليه، مثلما هو الحال فيما يعرف "بحاضنات التقنية".

■ التركيز، في أطر البنية التقنية سابقة الذكر، على بنية التقنية الرقمية المعلوماتية بما في ذلك تقنيات الاتصال والحاسوب والانترنت<sup>(١)</sup> هذا يتفق مع الرأي السابق في أن العامل الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد المعرفي هو المعرفة، إنه يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات الفائقة السرعة وبخاصة الانترنت أي أنه اقتصاد شبكي، وفي أنه اقتصاد افتراضي بمعنى أننا نلتمس أثارة ولا نلمسه، بينما يختلف عن الرأي السابق في أنه اقتصاد المعرفة اقتصاد تتخطى فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وفي أنه يعتمد على التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل من أجل تنمية رأس المال البشري، وأنه يخضع لقانون تزايد العوائد، وأن الأفراد فيه لا يكونوا مستهلكين للمعرفة، بل صناع ومبتكرين لها، فالاهتمام بالبحث العلمي والابتكار.

ج. ثمة رأي يرى أن الاقتصاد المعرفي يتميز بالسمات التالية<sup>(٢)</sup>:

■ إنه اقتصاد جديد له أسسه ومبادئه وقواعده الجديدة التي تتمحور جميعها حول المعرفة وإنتاجها وتوليدها وتطبيقها في الاقتصاد وأنشطته وخدماته، لزيادة الثروة لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبذلك فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة، ويعد اقتصاد المعرفة لذلك تغييراً مهماً في الفكر الاقتصادي.

■ إنه اقتصاد يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات فائقة السرعة وبخاصة الانترنت، أي إنه اقتصاد رقمي شبكي، مما وسع إمكانية التشارك في المعرفة بين الأفراد في المنظمة من جهة، وبين المنظمة وغيرها من المنظمات من جهة أخرى، وأدى إلى تغير مهم في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، والانتقال بها من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الشبكية، وإلى ظهور الأسواق الالكترونية.

(١) عمر أحمد الهشري، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧.

(٢) هدى زوير مخلف، الدعي، عدنان داوود محمد العزاري، مرجع سابق، ص ٦٧.

- إنه اقتصاد افتراضي، إذ ساعدت تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت على ظهور المنظمات الافتراضية (Virtual Organizations)، وتعد هذه المنظمات مثلاً على التحول من العمل المادي - الحقيقي إلى العمل الافتراضي الذي أصبح ممكناً مع الرقمنة والشبكات.
- إنه اقتصاد تتقلص فيه أهمية الموقع الجغرافي من خلال الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والشبكات.
- إنه اقتصاد يركز على العقل البشري الذكي كرأس مال فكري ومصدر مهم للإبداع والابتكار.
- إنه اقتصاد يعتمد على الثقافة والتعليم والتعلم والتدريب والتأهيل من أجل تنمية رأس المال البشري، وبمعنى آخر، فإنه يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة ذات المهارات العالية.
- إنه اقتصاد لا يكون فيه الأفراد مجرد مستهلكين للمعرفة، بل صانعين ومبتكرين لها.
- إنه اقتصاد يركز على تفعيل البحوث والدراسات المستمرة لإنتاج المعرفة وتوليدها، وعلى التطوير الدائم باستخدام التكنولوجيا المتطورة<sup>(١)</sup>.
- إنه اقتصاد يخضع لقانون تزايد العوائد، أي تناقص تكاليف أنشطة الأعمال وخدماتها، بدلاً من قانون تناقص العوائد، أي تزايد التكاليف بنسبة مهمة كلما زادت عناصر الإنتاج أو مستلزماته كما هو الحال في الزراعة أو الصناعة. ففي اقتصاد المعرفة، فإن زيادة مدخلات الإنتاج المعرفي تحقق إنتاجاً معرفياً أكبر، وأن هذا سيقود إلى معرفة جديدة أخرى وهكذا تستمر عملية إنتاج المعرفة وتطورها وتراكمها بشكل متزايد وبصورة تصاعدية مستمرة ومتسارعة<sup>(٢)</sup>.

(١) هدى زوير مخلف، الدعي، عدنان داوود محمد العزاري، مرجع سابق، ص ٦٧-٦٨.

(٢) هدى زوير مخلف، الدعي، عدنان داوود محمد العزاري، مرجع سابق، ص ٦٨.

وهذا يتفق مع الرأي السابق في أن الاقتصاد المعرفي يهتم بالبحث العلمي والإبداع والابتكار، وفي الاهتمام بالمعارف من خلال التعليم والتدريب، بينما يختلف هذا الرأي عن الرأي السابق في أن الاقتصاد المعرفي يوفر بيئة تفاعلية مناسبة تحث الإنسان على المساهمة وتشجعه على العطاء، وفي تأمين بنية تقنية مناسبة لا يقتصر اهتمامها على الخدمات الأساسية للمجتمع بل على الرعاية اللازمة لتحفيز العمل المصري.

هنالك رأي ثالث يرى أن الاقتصاد المعرفي يتميز بالسمات التالية<sup>(١)</sup>:

- أنه كثيف المعرفة يتركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفية والفكري.
- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة.
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفاً يتصف بالفعالية، لبناء نظام معلومات واتصالاتي فائقة السرعة والدقة والاستجابة.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصنع السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.
- ارتفاع الدخل لصنع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاياتهم وخبراتهم.
- أنه مرن شديد السرعة والتغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية؛ إذ لا وجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل.
- يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل.

(١) هاشم الشمهري. نادية الليثي. الاقتصاد المعرفي. ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨، ص٢٢.

■ ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والخلق والمبادرة والمبادأة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم وأكثر في جودة الأداء، وأفضل في تحقيق الإشباع<sup>(١)</sup>.

وهو يتفق مع الرأي السابق في أن الاقتصاد المعرفي يتميز باعتماده على التعليم والتدريب المستمرين، وفي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي تفعيل عمليات البحث والتطوير، ويختلف في أن المعرفة تركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري، وفي ارتفاع الدخل لصناع المعرفة، وفي أنه مرن وشديد السرعة والتغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، وفي ارتباطه بالذكاء والقدرة على الابتكار.

#### القوى الدافعة الرئيسية لاقتصاد المعرفة (موجهات):

ثمة من يرى أن القوى والعوامل التي أدت إلى تنامي اقتصاد المعرفة وتجزره والتي ستؤدي إلى تغيير قواعد التجارة والقدرة التنافسية الوطنية تتكون من: العولمة ( الأسواق والمنتجات أكثر عالمية ) - ثورة المعلومات ( أكثر من ٧٠٪ في الاقتصاديات المتقدمة عمال معلومات ) - انتشار الشبكات ( العالم قرية حتى الشراء والبيع عبر الانترنت لذا أصبح الإلمام بها ضرورة قصوى حيث يتوقف عليها تلبية الطلب الاقتصادي ). وقد ساهمت هذه القوى في توسع الإنتاج الدولي بتحفيز من العوامل الآتية (تحرير السياسات و تلاشي الحدود بين البلدان وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي - التغير التكنولوجي السريع والاتصالات جعل من السهل تكامل العمليات البعيدة عن بعضها جغرافيا- المنافسة المتزايدة أجبرت الشركات على مستوى معين للكفاءة)<sup>(٢)</sup>. يتفق مع هذا آخرون لكن باختلاف في بعض المسميات فقط كالتجارة الالكترونية والتي تتم بين الشركات بعضها وبين المستهلكين وهي جزء من توجهات محليه ودوليه تتطلب مهارات أكثر في مجال العمل وهي تعني

(١) هاشم الشمهري. نادية الليثي، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٢) مراد علة. جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة. دراسة نظرية تحليلية. الدوحة، قطر، ٢٠١١، ص ١١-١٢.

بشكل أو بآخر ثورة المعلومات وانتشار الشبكات؛ هذه الثورة المعلوماتية نقلت النشاط الاقتصادي من التركيز على السلع إلى التركيز على الخدمات، ويضيف تحسين الكفاءات والمؤهلات والمهارات كقوة رابعة. وأضاف التكيف الموسع لرغبات الزبائن وهو إنتاج أشياء خصيصاً تناسب احتياج الزبون؛ وانفتاح سوق العمل من حيث تكملة النواقص في الكوادر من خلال الشبكات الالكترونية؛ مبدأ خدمة المستهلكين هو الذي سيميز الشركات في المستقبل؛ الحاجة للتعلم مدى الحياة للحفاظ على الوظيفة؛ المؤسسة في واحد (أي اعتماد العمل عن بعد وان المؤسسات ستعتمد عدد بسيط من الموظفين وسيتم تجربة العمل حتى من المنازل)<sup>(١)</sup>.

### عناصر ومقومات الاقتصاد المعرفي:

### عناصر الاقتصاد المعرفي:

أ- ثمة رأي يقسم عناصر الاقتصاد المعرفي إلى أربعة عناصر للاقتصاد المعرفي كالأتي<sup>(٢)</sup>:

■ **الإطار الاقتصادي المؤسسي:** وقدر به دور المكونات في توفر الإطار الاقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل علي رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلي الأداء الفعلي للاقتصاد.

■ **نظم التعليم:** ويعني نظم التعليم التي تجعل المواطنين معدين للاستحواذ علي استخدام المعرفة، فالتكنولوجيا والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى علي كل المستويات فالتعليم والتدريب المستمر المعتمد علي التكنولوجيا يعتبر من أهم الخصائص الرئيسية لبيئة المعرفة.

■ **نظم الإبداع:** وهي تعني الربط والتعاون بين الباحثين والأعمال التجارية وذلك من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيا التي تعطي المنتجات والخدمات ميزة تنافسية مما يشارك في تطوير وتحقيق اقتصاد المعرفة.

(١) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. ١٨٧.

(٢) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ٧٢-٧٣.

■ البنية الأساسية لمجتمع المعلومات: وهي البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولا بد أن تكون متقدمة ومنتشرة ومتاحة ورخيصة، حتى يسهل إمكانية الوصول إليها بشكل فعال، الاقتصاد معرفي مقبول.<sup>(١)</sup>

ب- وهناك من قسم عناصر الاقتصاد المعرفي كالاتي<sup>(٢)</sup>:

- قوة بشرية مؤيدة: المجتمع لا بد أن يكون مؤيد للاقتصاد المعرفي لأنه المستفيد منها والمستهلك لهذه المعرفة وأن مردودها سيكون إيجابيا من ناحية التقدم والإبداع.
- وجود مجتمع تعلم: ذلك المجتمع الذي يعد أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة وذلك تهيئة الفرص للشباب التعلم حتى ينعم الاقتصاد المعرفي بالازدهار والنمو المرجو.
- توافر منظومة بحث وتطوير فاعله: أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة هي منظومة متقدمة من التخطيط و التوجيه والتقييم والتطوير.
- تهيئة عمال معرفه وصناعها: يكون لديهم معرفه وقدره على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.
- إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: لابد من وسائل انتقال سهله ورخيصة (الانترنت) تلبى أولى متطلبات الاقتصاد المعرفي وهي الوصول.
- تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعدداً أوثق: وذلك لتمكن التواصل والنشر العالمي لثقافة مجتمع التعلم فكراً وتطبيقاً في المؤسسات المجتمعية المختلفة بغرض تفاعل المعلومات واستخدامها وتنميتها وتأسيسها.

ج- وثمة تقسيم آخر لعناصر الاقتصاد المعرفي كالاتي<sup>(٣)</sup>:

---

(١) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ٧٢.  
(٢) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ١٨٩.  
(٣) يوسف محمود، اقتصاد المعرفة، محاضرة القيت ضمن فعاليات الدورة التحضيرية للمعهد الوطني للإدارة، بتاريخ ٢٩/٤/٢٠١٢م. ص ١٥.

- بنية تحتية مجتمعية داعمة.
- الربط الواسع ذو الفرصة العريضة.
- الوصول إلى الانترنت.
- مجتمع متعلم
- عمال وصناع معرفة لديهم قدرة علي التساؤل والربط
- منظومة بحث وتطوير فاعلة.

مما سبق نجد أنه ليس هنالك اختلافاً جوهرياً في المعنى والمضمون فكل الآراء تركز علي عناصر معينة تدعم الاقتصاد المعرفي وتثبت وجوده كالاقتصاد قوي فعال، فنجد الرأي الأول علي سبيل المثال، عبر عن العنصر الرابع ( البنية الأساسية لمجتمع المعلومات) تتكون من الاتصال وتكنولوجيا المعلومات مثلما عبر عنها الرأي الثالث في العنصرين الثاني والثالث ( الربط الواسع ذو الحزمة العريضة) مثلما عبر الرأي الثاني عن نفس المعنى في العنصر الخامس (إيجاد الربط الإلكتروني الواسع) فنجد كل الآراء تدور حول الوصول إلى الانترنت بطريقه رخيصي وسهله ومكوناته(أجهزة كمبيوتر + وسيلة الاتصال).

إلا أنه نجد أن الرأي الأول أضاف العنصر الأول (الإطار الاقتصادي المؤسسي) فيري د. مصطفى كافي، لا بد من وجود دور للحكومة في توفير الأطر الاقتصادية المعرفية والحوافز لمجتمع الأعمال بينما يري د. يوسف أنه لا بد من منظومة بحيث وتصوير فاعلة للاقتصاد، كما اتفقا الرأي الثاني والثالث علي عنصر مهم وهو (توافر منظومة بحث فاعلة) الذي أغفل الرأي الأول عنه، كما أضاف الرأي الثاني عنصراً مهماً وهو (المصدقية والتعددية والوثوق بالمعرفة).

نستخلص مما سبق أن الاقتصاد المعرفي لا بد أن يقوم علي عناصر تمكنه من الارتقاء بالرؤية المستقبلية والنهوض والمساهمة الفاعلة في بناء الدول ويمكن إيجاز أهم هذه العناصر كما يلي:

- بنية تحتية من المجتمع المؤهل بالكوادر المدربة.
- أنظمة للتعليم حتى تمكن في خلق مجتمع متعلم ومواكب للتكنولوجيا.

- أنظمة الانترنت والاتصالات.
- أنظمة وجهاز حكومية تدعم وتشجع الاقتصاد المعرفي.
- أنظمة لرعاية الإبداع وتطوير المهارات في مجال الاقتصاد المعرفي
- أنظمة للبحث والتطوير ذات فاعلية.
- أنظمه تعمل توفير المعرفة بحيث تكون أكثر مصداقيةً وتعدداً من جميع أنحاء العالم.

### مقومات الاقتصاد المعرفي:

من أجل وجود اقتصاد يعتمد على المعرفة لا بد من وجود مقوماته وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- مجتمع المعرفة بكل مستوياته: إن أهم العناصر التي تؤسس لاقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة، وفي المجتمع المعرفي يكون كل أفراد المجتمع ذو قدر من المعرفة وليست المعرفة حصراً على ذوى الاختصاص ونخب المجتمع، بل المطلوب أن يكون المزارع وعامل الصيد وعامل المصنع لديهم من المعرفة ما يؤهلهم للتعامل مع التقنية ويستخدمونها في مجال عملهم، فالشعار في مجتمع المعرفة إن المعرفة للجميع.

- التعليم والمدرسة والجامعة كيان رئيس في مجتمع يعتمد على المعرفة أساساً لاقتصاده فالمدرسة والجامعة يجب أن تخرج أناساً يفكرون ويبدعون وأحرار في تفكيرهم. وبالتالي من الضروري أن يحظى هذا الجانب بالأهمية القصوى من حيث الإنفاق والسياسات المستندة على إستراتيجيات واضحة.

- البحث والتطوير لا بد من وجود كيانات تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي تحتاجها المجتمعات. فوجود مراكز البحث الأصيلة التي تتواصل مع احتياجات مجتمعتها واحتياجات الصناعة ووجود مراكز التطوير ووجود أنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تشجع المبدعين وتحمي

(1) <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20100412/Con20100412343944.htm>

نتاجهم والسعي على ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تساهم في العملية الإنتاجية ورقى المجتمع معرفياً من الضروريات في هذا العصر كما أن وجود شبكات لتواصل مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضاً.<sup>(١)</sup> والصناعة تحتاج أن تكون شريكاً رئيسياً في عملية الإبداع والاختراعات في الجامعة والبحث والصناعة والجامعة بحاجة لأن تكون لها علاقة مع محيطها وتشارك في التنمية المعرفية. وهنا تبرز الحاجة إلى وجود مراكز البحوث التطبيقية والحاضنات العلمية.

ويزداد استثمار الدول في المعرفة والمعلومات من خلال التوسّع في الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير المستمر لمستويات الأداء في القطاعين الحكومي والخاص. فالاستثمار في تنمية العنصر البشري أصبح يشكل في حد ذاته أحد عوامل الإنتاج، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، لدوره الأساسي في تحسين الإنتاجية وزيادة مستويات التشغيل، فضلاً عن كونه العامل الأساسي وراء الارتقاء بكفاءة عناصر الإنتاج.<sup>(٢)</sup>

فالنجاح في إدارة اقتصاد المعرفة يتحدد تبعاً لتنظيمها وشكلها وإدارتها وقدرتنا على التقاط عناصر جديدة من هذه المعرفة توظف لغاياتها تدعم متطلباتنا وحاجاتنا المتزايدة. وتخرجنا من التداخلات العالمية للاقتصاد على مستوى العالم بعد أن أصبحنا طرف متأثر ومسير على حساب فاعليتنا وتأثيرنا بالآخر.

ومن بين المقومات الأساسية لاقتصاد المعرفة ما يلي<sup>(٣)</sup>:

- تعد البنية التحتية لتقنيات الاتصال والمعلومات لبلد ما العامل الأهم في تحدى قدرته على الانتقال إلى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.
- تعتمد قدرة بلد ما على الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى اقتصاد تعليمي،

(1) <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20100412/Con20100412343944.htm>

(2) <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20100412/Con20100412343944.htm>

(٣) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ١٩٠.

حيث يكون الأفراد والشركات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدراتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع.

### فوائد اقتصاد المعرفة:

للاقتصاد المعرفي فوائد ، وقد اختلفت آراء الباحثين حول تلك الفوائد<sup>(١)</sup>:

- يعطي المستهلك أو المستفيد من الخدمة خيارات أوسع
  - يشعر المستهلك بدرجة أعلى من الثقة.
  - يقوم علي نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في المحلات جميعاً
  - يحقق التبادل إلكترونياً.
  - يحدث التغيير في الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة.
  - يرغم المؤسسات علي التجديد والإبداع.
- ويري عدد من الباحثون مجموعة من الفوائد لاقتصاد المعرفة هي كالاتي:

• الاقتصاد المعرفي يدعم مرحلة الطفولة المبكرة نظراً للتأثير القوي والاستعداد للتعلم منذ بداية العمر فينجم عنه تحسين نجاح المتعلمين خلال مراحل التعليم.

- تحسين نوعية الخدمات الضرورية لمرحلة الطفولة المبكرة
- تحقيق تغيرات وتحسينات أساسية وخدمية للمستقبل.
- تحقيق مخرجات ونتائج تعليمية مرغوبة وجوهرية.
- يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.
- يحقق التبادل إلكترونياً.
- تعبر الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة.
- يقوم علي نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها.
- يرغم المؤسسات علي التجديد والابتكار.
- التأثير في تحديد النمو والإنتاج والتوظيف والمهارات.

لقد أدى اقتصاد المعرفة إلي إحداث علاقات مميزة، فنمو صناعة البرمجيات وتطبيقاتها المتنوعة والمتعددة، وإنشاؤها في كافة مجالات الحياة

(١) عبد القادر كامل. اقتصاد المعرفة في دبي. مركز مدار للبحوث، دبي، ٢٠٠٦، ص ٨.

والأنشطة الاقتصادية وغير الاقتصادية أدت إلى إحداث طفرة هائلة في اقتصاديات الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية وهذا بدوره أدى إلى<sup>(١)</sup>:

- زيادة القدرة التنافسية للأسواق.
  - تخفيض التكلفة وزيادة كفاءة الإنتاج والتسويق كما ونوعاً.
  - زيادة مهارة خلق وابتكار وضع الفرص وتنميتها وتطويرها.
  - حسن الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات والإمكانات المتاحة، والتوظيف المتنامي لهذه القدرات، وتقليص الفاقد أو الهدر.
- وهناك رأي ثالث يوضحه الدكتور يوسف محمود وتكون فيه الفوائد كالآتي<sup>(٢)</sup>:

- يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع باعتماده علي التكنولوجيا كأسس له.
  - يصل بتطبيقاته أي كل تجاري ومكتب وإدارة ومدرسة
  - يحقق التبادل إلكترونياً من خلال شبكات النت.
  - يغير الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة.
  - يقوم علي نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في المجالات جميعها.
  - يرغم المؤسسات كافة علي التجديد والإبداع والاستجابة لاحتياجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة.
  - له أثر في تحديد النمو، والإنتاج، التوظيف والمهارات المطلوبة.
- اتفق جميع الآراء على بعض النقاط وهي إعطاء المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع، وتأثير اقتصاديات المعرفة علي تحديد النمو والإنتاج والتوظيف والمهارات المطلوبة، وإرغام المؤسسات علي التجديد والإبداع وتغيير الوظائف القديمة واستخدامها بوظائف جديدة، يصل بتطبيقاته إلى كل مدرسة وإدارة ومحل تجاري.

(1) <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20100412/Con20100412343944.htm>

(٢) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ٨٤.

واختلفوا في بعض النقاط وهي كالأتي كما في الرأي الثاني، ويمكن القول بأن الاقتصاد المعرفي يدعم مرحلة الطفولة المبكرة، ولا بد من تحسين نوعية الخدمات الضرورية لمرحلة الطفولة المبكرة.

### اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

لا ريب في أن الاقتصاد العالمي قد تغير منذ التسعينات، والخطي الحثيثة للتغير التكنولوجي قد تسارعت حالياً إلى حد أبعد، وتزايدت قيمة وأهمية البحث والتطوير والصناعات الذكية القائمة على المعرفة من أجل التنافس في الأسواق العالمية.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير طبيعة النشاط الاقتصادي وخطواته وموقعه وتنشئ منتجات وأسواق ومؤسسات وقيم جديدة، وهذه التكنولوجيا يمكن الوصول إليها على نطاق واسع، وبأسعارٍ رخيصة نسبياً، رغم تغيرها السريع. كما حلت البرامج الجاهزة محل المعدات بوصفها المكون الرئيسي للكفاءة المحسنة والميزة التنافسية والمواد المتقدمة صناعياً محل المواد الطبيعية في معظم مراحل وعمليات الإنتاج، مما أسفر عن تقليص استخدام الموارد الطبيعية في المنتجات الصناعية بشكل ملحوظ.

ومع الامتزاج بالذكاء البشري حلت تكنولوجيا المعلومات محل رأس المال المادي، كعامل رئيسي من عوامل الإنتاج. وفي عصر الصناعات القائمة على القدرة العقلية أصبح التمييز بين العمل ورأس المال غير واضح. فالمعرفة والمهارات (رأس المال البشري) يمكن إيجادها بنفس أموال الاستثمار التي تنشأ رأس المال المادي. أصبح النجاح والفشل يتوقف على ما إذا كان بلد ما يحقق انتقالاً ناجحاً أم لا إلى صناعة المستقبل ذلك أن المعادلة التنافسية للمصنوعات أصبحت تتحدد بمدى امتلاك الدول أو الشركة (رأس المال البشري والتكنولوجيا)<sup>(1)</sup>.

ولقد أصبح من المسلم به أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل حالياً ثورة صناعية ثالثة.

(1) أ. م. د. د. ثائر محمود العاني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة القائم على التجارة الكترونية أداة للمنافسة الصناعية. جامعة بغداد، 2008، ص 139

وأصبح المشكل الأساسي لمختلف دول العالم هو كيفية التعامل وتسيير الكم الهائل من المعلومات المتدفقة، هذه المعلومات التي كان العالم يشكو ندرتها وشحها فيما مضى. ولعل النتائج التي أفرزتها هذه الثورة هي السرعة الفائقة، التي هي أهم عناصر الفعالية، حيث أنها العامل الرئيسي لنجاح أي قرار في تحقيق أهدافه<sup>(١)</sup>. وبذلك تولد مفهوم جديد لعاملين رئيسيين هما عاملا الزمن والمكان، وهو ما يولد بيئة قرار جديد تفرض على الفاعلين الدوليين التكيف معها<sup>(٢)</sup>.

### اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات:

يعود التداخل بين اقتصاد المعلومات (Information Economy) وبين اقتصاد المعرفة في بعض الأحيان إلى عاملين أساسيين، هما:

أ. صعوبة التمييز بين المعلومات والمعرفة لدى بعض الناس واستخدامها من قبلهم بطريقة ترادفيه تبادلية على الرغم من أن الفرق بينهما كبير، فالمعلومات ليست مساوية للمعرفة بأي حال من الأحوال، كما أن استعمال أحدهما دون الآخر يعتمد على أفضلية الأفراد العاملين في مجال الاقتصاد. وعليه فإنه من الصعوبة بمكان اعتبار مفهوم مجتمع المعلومات مرادفاً أو مساوياً لمفهوم مجتمع المعرفة أو استخدامها بطريقة تبادلية.

ب. إلى التداخل بين خصائص المجتمع المعلوماتي وخصائص المجتمع المعرفي. لقد بزغ قطاع المعلومات كقطاع قائد بين قطاعات الاقتصاد القومي الثلاثة الأخرى (الزراعة والصناعة والخدمات). منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وأصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها منذ ذلك الوقت نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في العديد من دول العالم أي أن المعلومات قد أصبحت مورداً استراتيجياً وعملاً أساسياً في التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات.

(١) محي محمد مسعد. ظاهرة العولمة الاوهام والحقائق، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 23

(٢) صونيا بنقة. "ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العلمية. افاق وتحديات دراسة حالة الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة المسلية، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٠١.

ولهذا يستخدم بعضهم مصطلح اقتصاد المعلومات تمييزاً عن الاقتصاد الصناعي، بينما يطلقون علي اقتصاد المعرفة "اقتصاد مجتمع ما بعد الصناعي"، و" ما بعد اقتصاد المعلومات"، يعرف اقتصاد المعلومات بأنه "الاقتصاد الذي يعتمد الاقتصاد الذي يزيد فيه قوة العمل والمعلوماتية عن قوة العمل العاملة في كل من قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات" وعلية فإن الحقيقة تشير إلي أن اقتصاد المعرفة قد بني علي اقتصاد المعلومات وجاء لاحقاً له، ويمثل إنضاجاً وترسيخاً له.

ويشير بعضهم إلي فروق أخرى أساسية بين مفهومين، هما: أن اقتصاد المعرفة أكثر شمولاً من اقتصاد المعلومات، إذ ينطبق اقتصاد المعلومات علي المعرفة الصريحة، بينما يتسع نطاق اقتصاد المعرفة ليشمل المعرفة الصريحة والضمنية معاً، وبالتالي يعد اقتصاد المعرفة أكثر شمولاً وتمثيلاً لأصول المعرفة بأنواعها وتدفعاتها في المنظمات من اقتصاد المعلومات<sup>(١)</sup>.

### علاقة الاقتصاد المعرفي بالاقتصاد الرقمي:

هنالك تسميات كثيرة تدل علي اقتصاد المعرفة استخدمت بطريقة تبادلية من قبل كثير من الباحثين، مثل: اقتصاد المعلومات واقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الافتراضي، الإلكتروني والشبكي وغيرها من التسميات إلا أن مصطلح الاقتصاد الرقمي هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً بينها

### تعريف الاقتصاد الرقمي:

هو تلك المضامين والمعطيات الجديدة للاقتصاد الجديد التي تركز علي التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعلومات، وما أفرزته من تكنولوجيا متقدمة في الحاسوب، والشبكات وبخاصة الانترنت، والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية (البيولوجية) وتكنولوجيا الفضاء، وتكنولوجيا المواد، وتكنولوجيا الطاقة البديلة، وغيرهما وما رافقته من استخدام مكثف لها وللمعرفة في الجوانب المختلفة لعمل الاقتصاد وأنشطته، بالشكل الذي يسهم في القيام بهذه الأنشطة وتوسيعها ونموها، وما يرتبط بها

(١) عمر احمد الهمشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، ص ١٩٤.

من صناعات وخدمات، مما أدى إلى حدوث تغير جوهري في نمط النمو الاقتصادي العالمي.

هو ذلك الجزء من الاقتصاد المعرفي الذي يختص بكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، التي تعرف أيضاً بالتقنيات الرقمية<sup>(١)</sup>.

هو القطاع القادر على خلق القوى الذاتية التوليد والترابطات القطاعية بأداء أسرع وكلفة اقل من خلال التماور والتفاعل الخلاق بين البنى التحتية للعلم والتقانة والبنى المالية والاقتصادية والإنسان ومكونات البنى القومية للمجتمع<sup>(٢)</sup>.

اتفقت غالبية الآراء على إن هذا الاقتصاد هو ذلك الجزء من الاقتصاد المعرفي الذي يختص بكل ما يتعلق بالتقنيات، التي تعرف أيضاً بالتقنيات الرقمية، بينما اختلف معهم الثالث في مضمون التعريف وربط التقنية بالسرعة في الأداء وقلة التكاليف.

على ذلك فإن تعبير (اقتصاد المعرفة) يستوعب في مضمونه تعبير (الاقتصاد الرقمي) بمعنى أن اقتصاد المعرفة يتمتع بمدى أوسع، ومع ذلك فإن (اقتصاد المعرفة) بمفهومه المعاصر لا يتحقق دون تقنيات الرقمية أي دون الاقتصاد الرقمي، فهذا الاقتصاد يمثل قاعدة رئيسة لاقتصاد المعرفة الحديث.

ينطلق الاقتصاد الرقمي من معطيات التقنية الرقمية ويشمل ذلك المعطيات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية، إضافة إلى المعطيات المتعلقة بإنتاجها وفي هذا الإطار تنتشر التقنيات الرقمية في شتى مجالات الإنتاج والخدمات ويعطي استخدامها بالأسلوب المناسب أداء أفضل، يحقق مردوداً اقتصادياً أعلى، يصب عائده في إنجازات الاقتصاد الرقمي ويشمل الأداء الأفضل عوامل متعددة ترتبط: بسرعة الإنجاز وخفض النفقات، وتحسين الجودة وتغيير أساليب العمل نحو الأفضل إضافة إلى تطوير عوامل أمن الأعمال وسريتها.

(١) أ. د. عبد المطلب عبد الحميد. الاقتصاد المعرفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٩٠.

(٢) نائر محمود العاني، مرجع سابق، ص ١٤٣.

ومن الأمثلة العامة لاستخدام التقنيات الرقمية التي تنتشر حالياً في شتى أنحاء العالم<sup>(١)</sup>.

- التجارة الإلكترونية
- الحكومة الإلكترونية
- التعليم عن بعد
- ركائز الاقتصاد الرقمي<sup>(٢)</sup>:
- البنية التحتية
- التجهيزات التقنية
- توفير البيئة القانونية المنظمة لتأمين المنافسة العادلة
- قدرة القطاع المالي علي توفير وتطوير الاستثمارات الذكية ورؤوس الأموال المخاطرة من اجل دعم ومساندة الأفكار الذكية.
- وأخيراً رأس المال الحقيقي المتمثل في الموارد البشرية الذي ينمو من خلال التعليم والتدريب والتي تعرف بعماله المعرفة.

خصائص الاقتصاد الرقمي<sup>(٣)</sup>:

- تشغيل أنشطة اقتصادية ومشاريع من خلال الانترنت:
- حيث نجد أن المعاملات والأنشطة الاقتصادية ستكون ممكنة من دون الحاجة إلي تحريك فعلي سواء للأفراد أو الأموال، وستتسارع عملية عولمة الأنشطة الاقتصادية أي توحيد القوانين والقواعد التي تنظمها علي مستوي العالم.

• تداول العقود الإلكترونية:

- فيما يختص بالعقود فإن عملية نقل القيمة (الملكية) (الادخار) سوف تتم عن طريق الوسائل الإلكترونية ولتوفير قدر معقول من الطمأنينة للأفراد أثناء قيامهم بتلك الأشكال من المعاملات لابد من توفير قدر معين من الضمانات ليتمكن الأفراد من طرح ثقتهم في الوسائل التي ستمكنهم من القيام بأنشطتهم الاقتصادية وإتمام معاملاتهم التجارية بسهولة لا سابق لها.

(١) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٩١.

(٢) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٣) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٩٣.

## • إصدار تشريعات خاصة بالاقتصاد الرقمي:

في حقبة الاقتصاد الرقمي ستتقلص فاعلية وجدوى القوانين والتشريعات الحالية (النظام القانوني والعرف التجاري) لذا لابد من التفكير الجاد في إقرار مجموعة من القوانين المحدثه للتعامل مع تلك المتغيرات ولكي نضمن تحولاً سليماً نحو الاقتصاد الرقمي نواكب فيه التوجهات العالمية ونتأكد بأننا لسنا في أسفل السلم.

## • التجاوب السريع للمتغيرات:

علي الحكومات أن تتخذ موقفاً واضحاً من المستجدات وتقوم بالتقييم المستمر والبناء لعملية إعادة بناء مؤسساتها العامة وأنظمتها القانونية وغير القانونية كما أن عليها الاستفادة من التقنيات والأساليب الحديثه والتأكد من قوانينها وسياساتها مسايرة للعصر ومواكبة للتقدم التقني.

## • حل المشاكل عن طريق الوسائل التقنية الحديثه:

إذا ما ظهرت بعض المشكلات نتيجة لتطبيق مبادئ الاقتصاد الاليكتروني فان التغلب علي هذه الصعوبات يجب ان يتم إما باستخدام الوسائل الاليكترونية الحديثه أو استخدام آليات السوق أي بعدم التدخل من قبل الحكومة والسماح لإطراف السوق (القطاع الخاص) من شركات ومؤسسات باستحداث أساليب جديدة لعلاج تلك المشكلات وعندما يكون التدخل الحكومي لا مضر منه فان هذا التدخل يجب إلا يتجاوز الحد الضروري مع الأخذ في الاعتبار المصالح الخاصة التي يجب أن يحميها القانون.

## • توفير الأمن والثقة:

أذا ما تعرضت المعلومات التي يتم تبادلها عن طريق التجارة الاليكترونية للسرقه أو التزوير أو الاستخدام غير المشروع (القرصنة) فان ذلك سوف يؤدي إلي زعزعة الثقة في النظام الاقتصادي ككل، هذا باستثناء بعض المشكلات الاجتماعية التي يمكن أن تظهر في عصر الاقتصاد الرقمي مثل نشر المعلومات التي تمس بالعقيدة والأخلاق أو فضح خصوصية الأفراد أو المشاكل الأخرى المتعلقة بالمستهلكين.

ولتجنب حدوث مثل هذه الأمور علي الحكومات التعامل مع مثل هذه المشاكل بشكل حازم وسريع أما عن طريق استخدام الحلول التقنية او الاستفادة من الحلول المقدمة من القطاع الخاص نفسه.

### • إمكانية الحصول علي المعلومات:

نتيجة لسهولة الحصول علي المعلومات في عصر الاقتصاد الرقمي فان فرص الاستثمار لجميع الشركات والمؤسسات المتوسطة والصغيرة سوف تزداد بدرجة كبيرة كما ستمكن الصناعات المحلية من عقد صفقات مع بقية العالم بسبب التطبيقات العملية لتكنولوجيا المعلومات كل ذلك سوف يؤدي إلى رفع حدود الاقتصاد الوطني الي مستويات عالية، لهذه الأسباب فان علي الحكومات المحلية خلق بيئة تتوفر فيها كل أشكال المعلومات الرقمية وتكون في متناول الجميع أفراداً ومؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة وبتكلفة معقولة بحيث يتمكن الجميع من الحصول علي منفذ للاقتصاد الرقمي.

### معوقات الاقتصاد الرقمي<sup>(١)</sup>:

هنالك العديد من معوقات الاقتصاد الرقمي لعل أهمها:

أ- ضعف البنية التحتية لقاع الاتصالات والتكلفة العالية نسبياً لتكنولوجيا المعلومات، حيث تتدرج شبكة الاتصالات للاقتصاد الرقمي كالرئة للإنسان، فلا وجود للاقتصاد الرقمي دون البنية التحتية وشبكة الاتصالات الحديثة.

ب- الاقتصاد الرقمي اقتصاد حديث لم يتم تطبيقه سابقاً ولا تزال الاتجاهات التكنولوجية لن تصل لنهاية التطور، كما أن الاقتصاد الرقمي لا يزال في طور النشوء وبحاجة إلي المزيد من رأس المال للوصول إلى الدرجة التي وصلت إليها الاقتصاديات الأخرى المتطورة تكنولوجياً، ويمكن معالجة ذلك من خلال البدء بتطوير البنية الأساسية للاقتصاد الرقمي الجديد من خلال إيجاد شبكة اتصالات تتسم بالسرعة والفاعلية الكبيرة<sup>(٢)</sup>.

(١) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص94

(٢) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص94.

ج- يواجه الاقتصاد الرقمي مشكلة امن المعلومات وعدم الثقة المتزايدة في هذا الاقتصاد وعدم توافر ضمانات تحمي المتعاملين بهذا النظام من هنا ظهرت تقنية التوقيع الرقمي للتأكد من الهوية الشخصية للأطراف الفاعلة في الاقتصاد الرقمي.

د- الفجوة الرقمية: حيث نجد أن المقصود بـ (الفجوة الرقمية) هي الهوة الفاصلة بين الدول المتقدمة والنامية في المعرفة والوصول إلى مصادر المعلومات والقدرة على استغلالها بذلك تبدو الفجوة الرقمية مرتبطة بعدد من الملامح يمكن بها قياس قوة وقدرة العطاء الرقمي وتوظيفه فوجود حاسبات اليه في المؤسسات العلمية والتعليمية أو حتى بعض الدوائر الحكومية لا يعني أننا قد عبرنا هذه الفجوة، وإنما يتم التعبير عن الفجوة الرقمية من خلال مجموعة من المؤشرات منها: عدد الهواتف الأجهزة وعدد الحاسبات الآلية الشخصية وعدد مواقع الانترنت وعدد مستخدمي الشبكة منسوبة إلى إجمالي عدد السكان.

**آثار الاقتصاد الرقمي<sup>(١)</sup>:**

هنالك العديد من الآثار للاقتصاد الرقمي لعل أهمها:

- أ. سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على الإنتاج العالمي.
  - ب. تكبير الشركات الوطنية الصغيرة بمعايير وشروط ( معلوماتية رقمية) لا تتوافر لها.
  - ج- فتح الأسواق ورفع الحواجز عنها لتسهيل التحكم فيها من الشركات الكبرى بما تمتلكه من شبكات ومعلومات وتقنية.
  - د- حفاظ الشركات الكبرى على قيادة التحديث والتجديد في عالم البحوث والتطوير بحيث تبقى الوحدات الإنتاجية الصغيرة تحت سيطرتها.
  - هـ- الدخول إلى المجتمعات وتغيير معتقداتها وأنظمتها وطرق معيشتها.
- خامساً: شبكة الانترنت وتأثيرها على الاقتصاد الرقمي<sup>(٢)</sup>:
- ولقد ساهمت شبكة الانترنت بنموها الهائل والذي تضاعف خلالها مستخدمو الشبكة خلال فترة وجيزة في تحويل العالم إلى قرية صغيرة،

(١) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٢) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٩٦.

تتامي دور الشبكة خلالها حتى أصبحت نواة الاقتصاد الرقمي ومركز التجارة الإلكترونية ممثلاً بالتعامل الإلكتروني والتغيرات التي تلتها، حيث ترتبط التجارة الإلكترونية بعلاقة طردية مع عدد مستخدمي شبكة الانترنت فكلما زاد عدد المستخدمين للانترنت في أداء الأعمال التجارية ساهم ذلك في انتعاش مسيرة التجارة والاقتصاد بشكل عام والذي يمكن من إتمام عملية البيع والشراء وتبادل السلع والتسويق والبيع الإلكتروني عبر الشبكة وتشجيع انسيابية المنتجات من بضائع وخدمات بين دول مختلفة من العالم.

### العلاقة بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد الرقمي<sup>(١)</sup>:

يوفر الاقتصاد الرقمي البنية الرقمية للاقتصاد المبني علي المعرفة وتعتبر (البنية الرقمية) وسيلة عامة لتعزيز (الاقتصاد المبني علي المعرفة)، فلهذه البنية فوائد في تعزيز فاعلية العمل وكفاءته في شتي المجالات المعرفية. فهي تستطيع، أن أحسن استخدامها والاستفادة منها (أداء الأعمال بصورة أسرع) و(الحد من التكاليف: أرخص) و (تعزيز الفاعلية: أفضل) و (زيادة الأمن: أكثر أمناً) و (فتح آفاق جديدة) غير مسبوقة للعمل.

هكذا نجد أن انتقال المعرفة العلمية والتقنية، وانتشارها علي مستوي العالم، يحمل معطيات جديدة للدول الطامحة إلى التقدم تستطيع الاستفادة منها ودعم التنمية ومنافسة الدول المتقدمة، وعلي ذلك فان تعميق الاهتمام بالمعرفة العلمية والتقنية بات متطلباً رئيسياً للمتطلعين إلى مستقبل أفضل.

### قانون مور والاقتصاد المعرفي:

تعد سرعة المعالجات المقياس الأدق لقياس الحاسبات بصفة عامة، ومن خلال مضاعفة سرعة المعالجات أدى ذلك إلى تطور ملحوظ في أداء الحاسبات العام.

يعتبر جوردن مور Gordon Moore وهو أحد مؤسس شركة إنتل مبتكر قانون مور والذي ينص على أن: عدد الترانزستورات سيتضاعف على شرائح المعالجات كل سنة إلى سنتين، وهذا يعني أن سرعة الكمبيوترات

(١) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 97

ستضاعف كل ١٨ شهراً. وقد كانت السنوات الأخيرة شاهد على صحة هذا القانون. وسر نجاح قانون مور هو الكيفية التي يعمل بها الترانزستور وطريقة صنعه من خلال تصغير حجم الترانزستور وذلك باستخدام أشعة ضوئية لحفر أخاديد وخطوط دقيقة على الشرائح السيليكونية بواسطة عملية الطباعة الضوئية، ورافق ذلك تقليل تكلفة الشرائح وتناقص ملحوظ في حجمها بحيث صارت أصغر وذات فاعلية أكبر، وهذا أيضاً، أثبتته مور من خلال دراسة معدل السعر/ الأداء للشريحة. إن ثورة الكمبيوتر والمعلوماتية تعتبر من الثورات العلمية المهمة والتي أصبحت معرفة جديدة ارتكز عليها الاقتصاد المعرفي، فهي تمدد بالسرعة في نقل المعلومات والمعارف واختراقها للحواجز وتقليص المسافات وسهولة حركتها، كما أن الاقتصاد المعرفي يعمل على تطوير بناها التحتية ويوسع من انتشارها ويدعمها مادياً.

### التعريب وشبكات المعرفة:

يتجه العالم نحو اقتصاد المعرفة الذي تزداد فيه نسبة القيمة المضافة المعرفية بشكل كبير، والذي أصبحت فيه السلع المعرفية أو سلع المعلومات من السلع الهامة جداً، وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نمو اقتصاد المعرفة.<sup>(١)</sup>

### التعريب:

مع قدوم القرن الحادي والعشرين يتجه الاقتصاد العالمي أكثر نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تكنولوجيا المعلومات. والسؤال الهام هنا هو: ما دور التعريب وأهميته في استفادة الوطن العربي مما سيأتي به اقتصاد المعرفة من فرص؟ وما هي التحديات التي ستجابهه إذا لم يهتم بتعريب المعلوماتية ضمن اقتصاد المعرفة القادم سريعاً؟

للإجابة على التساؤل المطروح سنتناول بشيء من التبسيط اقتصاد المعرفة القائم على المعلومات وأبعاد مسألة التعريب فيه. يشهد العالم ازدياداً مضطرباً لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج

(١) محمد مرياتي. اقتصاد المعرفة تكنولوجيا المعلومات والتعريب. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الأسكوا، بيروت، ص ٢١٨

والنمو الاقتصادي كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد من الأمور المسلم بها. وبدأنا نسمع بمصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل "مجتمع المعلومات" و"ثورة المعلومات" و "اقتصاد المعرفة" و"اقتصاد التعليم" و "الموجة الثالثة" وغيرها. وإن الكثير من المعلومات ترمز عادة في وعاء اللغة.

ومن هنا تبرز أهمية مسألة التعريب وخاصة التعريب في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

وإن الوطن العربي امام فرصة هامة للاستفادة من هذه التوجهات والمشاركة في اقتصاد المعرفة وأخذ حصته منها.

تتجه المعلومات المرمزة لتصبح من ركائز الاقتصاد الأساسية، والتعامل مع المعلومات يتطلب التعامل مع اللغات، وتوفر المعلومات في اللغة الأم يسهل هذا التعامل. إن توليد ونقل ونشر واستثمار المعلومات يتطلب معرفة اللغة الإنجليزية التي يتوفر فيها القدر الأكبر من المعرفة حالياً، كما أن توسيع انتشار المعرفة واستثمارها لدى كافة طبقات الأمة يتطلب التعريب.

أي أن التعريب هام خاصة في مجالي نشر واستعمال المعلومات أكثر منه في مجالي توليد ونقل المعلومات.

إن تعريب المعرفة اللازمة للأمة إضافة الى التمكّن من اللغات الأجنبية وخاصة الانجليزية أصبح من ضرورات التنمية أكثر من أي وقت مضى. جهود التعريب تتمثل في<sup>(١)</sup>:

- أ- وضع المصطلح العلمي وتوحيده ونشره.
- ب- الاهتمام بتقريب استعمال اللغة العربية في المعلوماتية والاتصالات.
- ج- الإسراع في تكوين قواعد المعلومات باللغة العربية في مختلف المجالات ووضعها على الشبكات الحاسوبية ومنها الانترنت.
- د- الاهتمام بالترجمة العلمية من اللغات العالمية وخاصة الانكليزية إلى اللغة العربية.

(١) محمد مرياتي، مرجع سابق، ص ٢١٩.

هـ- الاهتمام الجاد بتعليم العلوم باللغة العربية في المدارس والجامعات على مدار الوطن العربي مع الاهتمام في الوقت ذاته بتعليم اللغات الأجنبية وإتقانها وخاصة الإنجليزية.

و- دعم البحوث القائمة واللازمة في مجالات اللغة العربية وتكنولوجيا المعلومات.

الاهتمام بتقييس استعمال اللغة العربية في المعلوماتية والاستعمالات يساعد في عملية التعريب وتوحيد استعمال النظم المعلوماتية على مدار الوطن العربي. على سبيل المثال لأبد من تقييس استعمال الرموز الخاصة بإدخال اللغة العربية في قواعد المعطيات وعلى شبكات الاتصال وفي البريد الإلكتروني وفي مواقع الانترنت وغيرها. وإن غياب التقييس هذا سيضعف من انتشار اللغة العربية وجعلها لغة غنية معلوماتياً ولغة تجاري اقتصاد المعرفة، كما سيزيد من تكاليف النظم المعلوماتية العربية بشتى أشكالها بسبب تشتت السوق العربية المعلوماتية لعدة أسواق صغيرة تجعل تكلفة تطوير النظم عالية وغير مناسبة لكل الوطن العربي لاختلاف التقييس من دولة عربية لأخرى.

ويؤدي الإسراع في تكوين قواعد المعلومات العربية في كل المجالات ووضعها في متناول المواطن العربي إلى انتشار واستثمار المعلومات وهو أحد دعائم اقتصاد المعرفة، إن وجود شبكات وحواسيب في الوطن العربي غير كاف لدخول الوطن العربي عصر المعلومات لأن وجود الشبكات الحاسوبية دون وجود قواعد معلومات عليها غير مفيد. كما أن وجود قواعد المعلومات باللغة العربية وتعريب قواعد المعلومات العلمية والتكنولوجية سيسرع في انتشار واستعمال المعرفة وبالتالي الدخول في اقتصاد المعرفة.

ومن هنا نخلص أن الاهتمام بالترجمة من وإلى اللغة العربية وكذلك الترجمة الآلية أو الترجمة باستعمال الحاسوب، كلها من الأمور التي ستساعد في جهود التعريب وبالتالي في عملية نقل وتوليد واستثمار المعرفة. وإن تعليم العلوم باللغة العربية مع إتقان لغة أجنبية في نفس الوقت مطلب هام من لوازم دخول الوطن العربي عصر المعلومات.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن دراسة العلوم باللغة الأم مع إتقان لغة أجنبية أكثر جدوى من دراستها بلغة أجنبية، وعلى العالم العربي معالجة هذه المسألة بجدية أكبر من الحالية.

### شبكات المعرفة<sup>(١)</sup>:

يعتمد اقتصاد المعرفة اعتماداً أساسياً على نشر المعلومات واستثمارها بالإضافة الى توليدها طبعاً. فنجاح المؤسسات والشركات يعتمد كثيراً على فعاليتها في جمع المعرفة واستعمالها لرفع الإنتاجية وتوليد سلع وخدمات جديدة، وقد أصبح الاقتصاد يقاد من قبل سلسلة هرمية من شبكات المعرفة التي تتغير فيها المعلومات بمعدلات سريعة. وهناك أنواع عديدة بشبكات المعرفة مثل شبكات الجامعات وشبكات مراكز البحوث وشبكات مؤسسات المعلومات كالمكتبات ودور النشر ومراكز التوثيق وشبكات الصناعات المختلفة وغير ذلك من الشبكات. وأصبح المجتمع الذي لا يعتني بتشبيك مؤسسات المعرفة مجتمعاً متأخراً عن الركب الاقتصادي العالمي.

ويعتبر نادي المعلومات العربي الذي مركزه دمشق احد التجارب العربية الحديثة في تشبيك مؤسسات التوثيق والمعلومات.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في تشبيك المعرفة وطنياً وإقليمياً وعالمياً وأصبحت أحد الأدوات الهامة في الإبداع والتجديد وفي تفعيل النظام الوطني للإبداع National Innovation System

### متطلبات موازنة التعليم العالي واقتصاد المعرفة:

يُعد التعليم العالي مطلباً لتأسيس مجتمع متقدم قائم على اقتصاد المعرفة. ومع أهمية التعليم العالي ودوره الحيوي في المجتمع فإنه يواجه في عصر العولمة والمعرفة عديداً من المشكلات والتحديات التي تختلف باختلاف المجتمعات والمرحلة التاريخية التي تمر بها، فتجد في النامية منها على سبيل المثال الضغط الاجتماعي والشعبي المتزايد للالتحاق بالتعليم العالي، والزيادة في أعداد الطلاب مع ضعف الإمكانيات المادية والحاجة الملحة لإيجاد مصادر متنوعة للتمويل.

(١) محمد مراياتي، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

أما في العالم المتقدم الذي يصنع المعرفة ويطورها ويغيرها ويضيف إليها الجديد باستمرار وبسرعة كبيرة، فإن مشكلات التعليم العالي ترتبط بالمستقبل وتحدياته، والتنافس من أجل الحصول على التمويل، ومواجهة ما تفرضه آليات السوق من شروط ومواصفات للخريجين وغيرها من القضايا التي ترتبط بالمستقبل وصناعته.

### أهم الأسس التي تهض بأنظمة التعليم العالي<sup>(1)</sup>:

من النواحي الأخلاقية والتمومية، والبعد عن الماديات بقدر الإمكان على أن يتم وضع مخططات إستراتيجية شاملة لمواءمة مهن سوق العمل من مخرجات التعليم كمياً ونوعياً.

- توحيد القيادة العامة للتعليم والتعلم وإعادة الهيكلة الإدارية والأكاديمية والتقنية والفنية لتيسير تطبيق وسائل تطوير الجهاز التعليمي بقطاعيه الخاص والعام عن طريق التحسين المستمر للوائح وأنظمة التعليم، لتصل للمعايير الدولية لمصلحة التنمية المستدامة، وبدون التأثير على الأسس الشرعية الموائمة لحياتنا الأخلاقية من منطلق تطبيق مبدأ مكارم الأخلاق في التعليم والتعلم.
- تثقيف الأكاديميين الذين يطلق عليهم أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على استعمال الأساليب الفكرية في وضع المناهج الحديثة.
- استقطاب الخبراء للتدريس للطلاب، ولتدريب الأكاديميين على تصميم المناهج المبنية على الفكر الثقافى وتدريبهم على كيفية استخدام النواحي التقنية في التعليم.
- تكملة تأسيس البنية التحتية التقنية في مختبرات الطلاب ومختبرات الأبحاث العلمية، وتوفير أغلب تقنية الأجهزة الحديثة، وتدريب الكوادر الوطنية عليها.
- تدريب الأكاديميين على أحدث تقنيات التعليم، وعلى كيفية استخدامها في طرق التدريس النظرية والعلمية والبحث العلمي على السواء.

(1) <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20100412/Con20100412343944.htm>

- إنشاء وحدات ومراكز تقنية وفنية لمساندة تطوير البحث العلمي بمؤسساتنا التعليمية، والنقل المقنن للتقنيات الحديثة لمؤسساتنا التعليمية والاستفادة منها.
  - إنشاء وحدات ومراكز لتدريب كوادر بشرية مؤهلة للعمل تحت مظلة الإدارة الفنية والإدارة التقنية
  - تدريب الجهاز الإداري على وسائل التقنيات الحديثة في المعاملات الإدارية ومنها المعاملات الإلكترونية
  - تدريب الأكاديميين وحثهم وتوجيههم لتنفيذ مشاريع بشرية تستغل الموارد الطبيعية للوصول للمعايير الدولية التي تقيس تميز البحث العلمي.
  - فتح مجال برامج دراسات عليا تقنية وفنية لتغطية تشغيل وصيانة الأجهزة العلمية التقنية الحديثة.
  - تذويب الفجوة بين المؤسسات التعليمية والقطاع الاستثماري بالتميز البحثي وتوفير الكوادر التقنية والفنية.
  - إنشاء وحدات فكرية تربط رجال الأعمال والعلماء بهدف وضع آليات لاستغلال الموارد الطبيعية للاستثمار المستديم.
  - مراعاة نوعيات المهن بالمجتمع ومواءمة مخرجات التعليم لمتطلبات مهن سوق العمل.
- مما سبق يمكن استخلاص المتطلبات التالية من مؤسسات التعليم العالي للتجاوب مع عصر اقتصاد المعرفة:
- أن تضمن برامج علوم الحاسب الآلي وعلوم المكتبات مبادئ وأسس إدارة المعرفة التي تشكل حجر الزاوية لاقتصاد المعرفة، لأن اقتصاد المعرفة يركز على علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات والمكتبات.
  - ظهور التجارة الإلكترونية وظهور وسائل النشر والتسويق المعرفي الإلكتروني، وظهور التعليم الإلكتروني.

- أصبحت علوم الحاسب والمعلومات والمكتبات تشكل عناصر مهمة في اقتصاد المعرفة، والذي يتطلب إماماً بإدارة المعرفة غير أن إدارة المعرفة لم تأخذ وضع تخصص مستقل بعد، وما زالت في طور النشوء والتطور، غير أن هذه البنية الممثلة في تخصصات علوم الحاسب ونظم المعلومات وإدارة المكتبات وعلوم الإدارة قد تحتاج إلى شيء من إعادة التصميم لتواكب التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة.
- مرحلة التمركز حول إدارة المعلومات كانت تضع جل اهتمامها على الجوانب التقنية للتعامل مع المعلومات أما مرحلة إدارة المعرفة فتحتاج إلى درجة كبيرة من الموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني للتعامل مع المعلومات وتحتاج إدارة المعرفة للتعامل مع نوعين من المعرفة هما المعرفة الظاهرة والمعرفة التكتيكية.
- عصر إدارة المعرفة في حاجة إلى إلمام بعلوم الحاسب ونظم المعلومات إلى جانب المعرفة بعلم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال والاقتصاد وهذا لاشك، يحتاج إلى إعادة تصميم البرامج التعليمية لتصبح أكثر مواءمة لعصر اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة والأعمال الإلكترونية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٧م.
- أحمد إسماعيل المعاني. أسماء رشاد الصالح. ناصر محمد سعود جرادات. إدارة المعرفة. ط١، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١١م.
- أحمد السيد طه كردي، أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر، ٢٠١١م.
- أحمد الكردي، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م.
- أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٠ - العدد ٢، ٢٠١٠م.
- أديب العمري وإبراهيم الخلوف المكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من ١٦ - ١٨ نيسان ٢٠٠٧م.
- أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٢م.
- أكرم ناصر، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، الموقع آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، ٢٠١٣م.
- أماني محمد سعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٨م، ص ١٧.
- إميل هلال. الاقتصاد الجديد - واقع خيال. مجلة الكمبيوتر، المجلد ١٨، العدد ٣، ايار، دار البيان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠١.
- ثائر محمود العاني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة القائم على التجارة إلكترونياً أداة للمنافسة الصناعية. جامعة بغداد، ٢٠٠٨.

- دينا فاضل الوائلي، أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في الفنادق الخمس نجوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٢م.
- زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، عمان: دار جليس الزمان للنشر، ٢٠١٤م.
- زيادة حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١م.
- سامح سعيد محمود، قياس درجة الإفصاح عن رأس المال الفكري في التقارير المالية وأثر ذلك على قرارات الاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠١٠م.
- سليمان الفارس، درو إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ١٢.
- سملاي يحيى، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، ٢٠٠٤م.
- سمية أمين وآخرون، دراسات في المحاسبة المالية، القاهرة، ٢٠١١م.
- سمية أمين، محمود علي سليمان، محمد عبد العظيم، دراسات في المحاسبة المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠١١م.
- سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، في ندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، ١٤٢٦هـ.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.
- صونيا بتقة. "ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العلمية. افاق وتحديات دراسة حالة الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة المسلية، الجزائر، ٢٠٠٨.
- طلعت عبد العظيم متولي، نموذج وصفي لقياس أداء رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٣م.
- عادل حرموش المغربي، أ/ أحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر ٢٠٠٣م

- عبد الرحمن الهاشمي، فائزة عزاوي. المنهج واقتصاد المعرفة. ط٢، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧م.
- عبد العزيز محمد عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م
- عبد القادر كامل. اقتصاد المعرفة في دبي. مركز مدار للبحوث، دبي، ٢٠٠٦
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، الشارقة: مركز بحوث الشرطة، ٢٠٠٧م.
- عبد المطلب عبد الحميد. الاقتصاد المعرفي. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، د.ت.
- عبد المطلب عبد الحميد. الاقتصاد المعرفي. الدار الجامعية، الاسكندرية، ايداع رقم ١٧٢٩، التقييم الدولي ٢.
- علبة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م.
- العلي عبد الستار، عام إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩م.
- عماد عبد الوهاب الصباغ. علم المعلومات. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ١٩٩٨م.
- عمر احمد الهمشري. إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة. كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية.
- عمر أحمد الهمشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. ط١، دار حصاد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٣م.
- فهد بن عبد الله الضويحي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات النظرية والتطبيقية، دورية الكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، العدد ٢١، سبتمبر ٢٠٠٩م.
- لائل م سبنسر الأصغر/ سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل- ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٩م.
- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المعرفية في دول الخليج، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠٠٩م.

- ماجد محمد الفرا، ومحمود عبد الرحمن الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات الشركة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية- سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ٢٠٠٠م.
- مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد السنوي، ٢٠٠٣م.
- محمد المحمدي الماضي، "مفهوم التدريب المبني على الجدارة وأهميته"، من ندوة الأساليب الحديثة في التدريب المبني على القدرات، المنعقدة في الفترة من ١٩ - ٢٣ فبراير ٢٠٠٦، ج. م. ع، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.
- محمد بن عبد الله العيشي، نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد السابع، يوليو ٢٠١٠م.
- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، موسوعة تنمية الموارد البشرية، الجزء الثالث، "المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ٢٠٠٩م.
- محمد نعيم أسمي ياغي، أثر الجداريات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٩م.
- محي محمد مسعد. ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- مرفت صالح ناصف، وأمل محسوب زناتي، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٨م.
- مصطفى يوسف كايفي. الاقتصاد المعرفي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط١، الأردن، عمان، ٢٠١٣م.
- ناصر جاسر وأحمد غنيم، وقائع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٢م.
- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١م.

- نجم عبود نجم. إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط ٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.
- نضال محمد الزمطية، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١١.
- نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد ١٢٤، ٢٠٠٧م.
- نعيمة حسن رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، م ١١، العدد ٢، مارس ٢٠١١م.
- نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري إحدى المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٦٥، ٢٠٠٥م.
- نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٩م.
- هاشم الشمهري. نادية الليثي. الاقتصاد المعرفي. ط ١، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨.
- هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب، مصر، ٢٠٠٨م.
- هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، لجزائر، ٢٠٠٤م.
- هدى زوير مخلف ألدعمي. عدنان داوود محمد العزازي. الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة. ط ١، دار جريد للنشر والتوزيع، د.م، ٢٠١١م.
- الهلالي الشرييني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٢٢، يوليو ٢٠١١م، جامعة المنصورة.
- ياسر توفيق السريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ٢٠٠٦م.

## ثانياً: الكتب باللغة الإنجليزية:

- American Psychological Association 2006-. Report of the APA task force on the assessment of competence in professional psychology. Washington D. C. : Author.
- Draganidis & Chamopoulou ,Mentzas ,Fotis ,Paraskevi , Gregoris ," An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths" ,2006 ,P 57.
- Epstein ,R. M. ,& Hundert ,E. M. 2002-. Defining and assessing professional competence. Journal of the American Medical Association ,287 ,226-235.
- Hamilton ,S. F. ,Hamilton ,M. A. ,& Pittman ,K. Principles for Youth Development. In S. F. Hamilton & M. A. Hamilton Eds. - 2004 ,the youth development handbook: Coming of age in American communities pp. 3-22-. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofrichter ,D. 1990 ,April 1-. Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments. Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society ,Naples ,FL.
- Mc Cleland ,D. ,1991- ,Assessing Human. Motivation ,New York: General Learning Process.
- Nonaka ,I. ,Toyama ,R. & Konno ,N. ,SECI ,Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning ,2000 ,P: 34.
- Rodolfa ,E. R. ,Bent ,R. J. ,Eisman ,E. ,Nelson ,P. D. ,Rehm , L. ,& Ritchie ,P. 2005-. A cube model for competency development: Implications for psychology educators and regulators. Professional Psychology: Research and Practice ,36 , 347-354.
- Sveiby ,Karl ,The new organization Wealth: Managing and Measuring knowledge based Assets San Francisco: Berrett Koehler ,2001- ,P82.
- Wiig ,K ,Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking ," Knowledge Management ,Vol. 9- ,No. 2- ,2003 ,pp. 14-17.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
٥	المقدمة
٧	الفصل الأول: إدارة المعرفة
٧	مفاهيم أساسية عن المعرفة
١٤	مصادر المعرفة
١٥	خصائص المعرفة
١٦	تصنيفات المعرفة (أنواع المعرفة)
١٩	تداول المعرفة
٢١	مفهوم إدارة المعرفة
٢٦	أهمية إدارة المعرفة
٢٨	أهداف إدارة المعرفة
٣١	وظائف إدارة المعرفة
٣٢	اكتساب المعرفة
٣٣	تخزين المعرفة
٣٤	نقل المعرفة
٣٤	تطبيق المعرفة
٣٥	عمليات إدارة المعرفة
٤١	عناصر إدارة المعرفة
٤٦	الفصل الثاني: نشأة ومفهوم ومعايير الجدارة المحورية
٤٧	مفهوم الجدارة
٤٨	تعريف الجدارة
٤٨	خصائص الجدارة
٥٥	العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء
٥٦	أهمية الجدارة
٥٧	تقسيمات الجدارة
٦٩	الفصل الثالث: خصائص وحزم ونماذج الجدارة
٧٠	الجدارة والمنصب
٧٢	نموذج الجدارة
٨٥	تطبيقات الجدارة
٩٠	نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية
٩٣	الجدارات المهمة في المستقبل

١٠٠	<b>الفصل الرابع: رأس المال الفكرى</b>
١٠٠	مفهوم رأس المال الفكرى
١٠٦	مكونات رأس المال الفكرى
١١١	خصائص رأس المال الفكرى
١١٣	أهمية رأس المال الفكرى
١١٦	قياس وتقييم رأس المال الفكرى
١٢١	طرق قياس رأس المال الفكرى
١٢٣	<b>الفصل الخامس: الاقتصاد المعرفى</b>
١٢٣	نشأة الاقتصاد المعرفى
١٢٥	صناعة الاقتصاد المعرفى
١٢٧	مفهوم الاقتصاد المعرفى
١٢٩	ملامح (سمات) الاقتصاد المعرفى
١٣٥	القوى الدافعة الرئيسية لاقتصاد المعرفة (موجهات)
١٣٦	عناصر الاقتصاد المعرفى
١٣٩	مقومات الاقتصاد المعرفى
١٤١	فوائد اقتصاد المعرفة
١٤٣	اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات
١٤٤	اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات
١٤٥	علاقة الاقتصاد المعرفى بالاقتصاد الرقمى
١٤٥	تعريف الاقتصاد الرقمى
١٥١	العلاقة بين الاقتصاد المعرفى والاقتصاد الرقمى
١٥١	قانون مور والاقتصاد المعرفى
١٥٢	التعريف وشبكات المعرفة
١٥٥	شبكات المعرفة
١٥٩	قائمة المصادر والمراجع
١٦٥	الفهرس