

محاضرات في إدارة المعرفة

اعداد : د. حسيني ابتسام

موجهة لطلبة سنة اولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022-2023

علاقة إدارة المعرفة
برأس المال الفكري
ودورها في تحقيق
الميزة التنافسية

عناصر المحاضرة

1. علاقة ادارة المعرفة برأس المال الفكري
2. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

يعد الاهتمام برأس المال الفكري من القضايا المهمة و التي جذبت انتباه المهنيين و الباحثين حتى عُد وصفه بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى فوائد، و باتت المحافظة عليه من التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات لما تشهده في البيئة من تغييرات سريعة و تحديات كبيرة في عالم الأعمال، مما استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية و قدرة عالية في استيعابها لتحقيق حالة من التكيف، الاستمرار والديمومة، و كذا إجراء تغييرات في الأنشطة الداخلية لتلك المؤسسات و هيكلها، و مواردها البشرية من خلال تطبيق إدارة المعرفة و لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1. تعريف أس المال الفكري :

- عرف Thomas Stewart رأس المال الفكري بأنه " المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة ". إذ يرى أن مهارات العاملين و معلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة .
- و يقول Guthrie. J: "رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات الأداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

من التعاريف السابقة نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة. إلا إنها قد تجاهلت الإشارة إلى باقي مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن و الموردين و الجهات الأخرى، و التي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

1. تعريف أس المال الفكري :

◉ و يرى Edvinsson أيضا " أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية لأصول المؤسسة". لكن نلاحظ أن التعريف به قصور لأن الفرق المذكور بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية قد لا يكون راجعا بالكامل إلى الأصول الفكرية و إنما قد يكون راجعا في جزء منه إلى الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية عند تحديد القيمة الدفترية لأصول المؤسسة، كما أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على ارتفاع القيمة السوقية للسهم مثل ظروف العرض و الطلب و السياسات الاقتصادية السائدة في الدولة.

⊙ أما مؤسسة التعاون و التنمية الاقتصادية فقد عرفت رأس المال الفكري على انه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري أي يمكن توضيحه بالمعادلات التالية:

■ القيمة السوقية للمؤسسة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

■ رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

■ رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

⊙ أما Sveiby يعرف رأس المال الفكري بأنه " يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة."

وبصفة عامة يمكن تصنيف التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري كما يلي:

⊙ الاتجاه الأول : التعريفات التي ركزت على عناصر ومكونات رأس المال

الفكري: اهتم أنصار هذا الاتجاه، في تعريفاتهم، بإبراز العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

الاتجاه الثاني: التعريفات التي ركزت على كيفية قياس رأس المال الفكري :

اهتمت هذه التعريفات بكيفية قياس وحساب قيمة رأس المال الفكري، فمنها تعريف رأس المال الفكري بأنه قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة وهناك من ينظر إلى رأس المال الفكري في منظمة ما على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول هذه المنظمة.

الاتجاه الثالث: التعريفات التي ركزت على النتائج المتحققة من رأس المال الفكري: ركزت على المزايا والنتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها المنظمات الإدارية المعاصرة من رأس المال الفكري، حيث يرى البعض أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للتنافس في المستقبل والنجاح، والذي يكمن في حزمة المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، ومن خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

الاتجاه الرابع: التعريفات التي عنيت بإبراز العلاقة بين مفهومي إدارة المعرفة و رأس المال الفكري: في هذا السياق، يرى البعض أن رأس المال الفكري عبارة عن كل معرفة ذات قيمة للمنظمة. أو أنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة المفيدة للمنظمة، وأن الهدف من إدارة المعرفة هو خلق رأس المال الفكري.

و من خلال ما تم التطرق له من تعاريف لرأس المال
الفكري فهو عبارة عن مزيج أو تفاعل كل من **رأس المال**
البشري للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من
معارف ومهارات وخبرات) **ورأس المال الهيكلي** (ويتضمن
البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية
العاملين) **ورأس المال من العلاقات** مع البيئة المحيطة بها ()
وتشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء
والموردين و الحلفاء والمنافسين)، و هو الثروة الحقيقية
للمنظمات وللدول، ويتبقى العمل على تعظيم هذه الثروة
وتنميتها عمل إدارة المعرفة من خلال عملياتها.

الفروق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري :

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي - ملموس	غير ملموس
المحتوى	التكلفة	القيمة
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثورة	في الموارد	المعرفة
نوعي/كمي	كمي	نوعي
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

2. خصائص رأس المال الفكري :

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة.
- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل و التنظيمات المرنة.
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير رسمي.
- يتميز رأس المال الفكري بالسعي المستمر نحو تقديم الأفكار و المقترحات و الابتكارية و التي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

3. مكونات رأس المال الفكري :

من بين التصنيفات نجد:

- تصنيف Sveiby الذي قسم عناصر رأس المال الفكري لثلاث عناصر، الهيكل البشري، الهيكل الداخلي، و الهيكل الخارجي.
- أما Nick Bontis فقد قسمه إلى رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي.
- و يرى الكاتبان Despres & Channvel أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، الموجودات العملية، و الموجودات الفكرية.
- ولعل التصنيف الذي قدمه Stewart والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري و الشكل التالي يوضح ذلك

القيمة المضافة والكفاءة

الأصول
المادية

الأصول
الغير
الملموسة

رأس مال بشري
(مهارات ومعارف الأفراد)
رأس المال الهيكلي
(براءات الاختراع ، العمليات ،
قواعد البيانات ، الشبكات ... إلخ)
رأس مال الزبون
(العلاقات بالزبائن والموردين)

أ. رأس المال البشري : يقول Stewart " لا يشكل كل العاملين معك رأس مال فكري،

فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة و مهارات العاملين لتكوين ثروات المؤسسة، و يعد رأس المال البشري العنصر العام في رأس المال الفكري لكونه محرك الإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة، التفكير، التجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين. و هو يمثل مورد للمؤسسة و لكنه ليس ملكا لها.

ب. رأس المال الهيكلي : إن رأس المال الهيكلي هو كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه

يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم، وهو العمود الإرتكازي لرأس المال البشري، بما في ذلك المعرفة الصريحة المرمنة، القدرات التنظيمية، نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والتوثيق، الهيكل التنظيمي وأي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في الأداء عملهم.

ج. رأس مال العلاقات : هو جميع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع أصحاب المصالح فيها

كالزبائن، الشركاء، الحكومة، الموردين. و يشمل هذا المصطلح كل ما يتعلق بالمؤسسة وعلاقاتها الخارجية مع العملاء والموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والتحالفات الإستراتيجية وقنوات التوزيع، والقيمة التي تأتي من هذه العلاقة ودرجة ولاءهم ورضاهم عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة تلبية لإشباع حاجاتهم والتطلع دوماً إلى مشاطرتهم ما يحتاجون

4. مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس

المال الفكري

أ. مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

أن إدارة المعرفة قد غيرت في مهام و توجهات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت تهتم أكثر بالعقل الإنساني و الأداء الفكري و الذهني بدلا من الأداء الآلي، و تعمل على تنمية العمل الجماعي و منح الصلاحيات، بدلا من التركيز على الفرد.

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادي للإنسان
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية
تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد
تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه

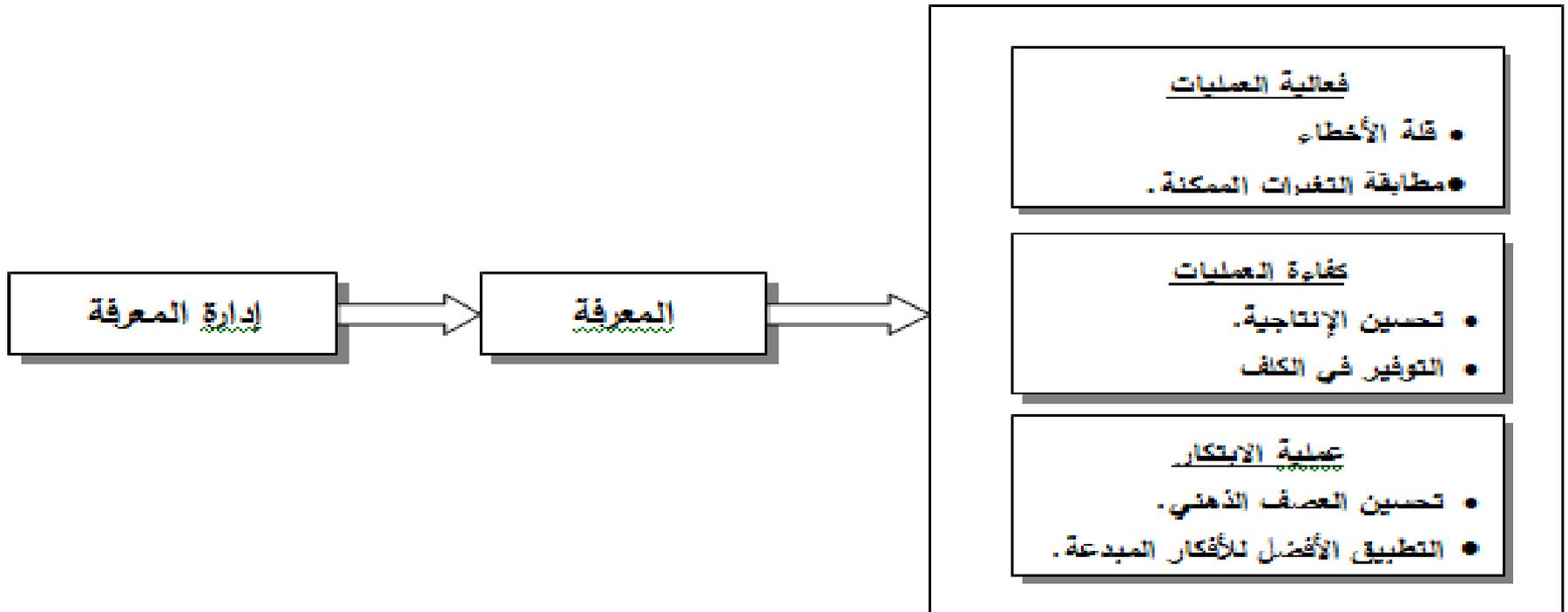
ب . مساهمة إدارة المعرفة على عمليات المؤسسة :

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

الفعالية: وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة.

الكفاءة: وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.

الابتكار: وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.



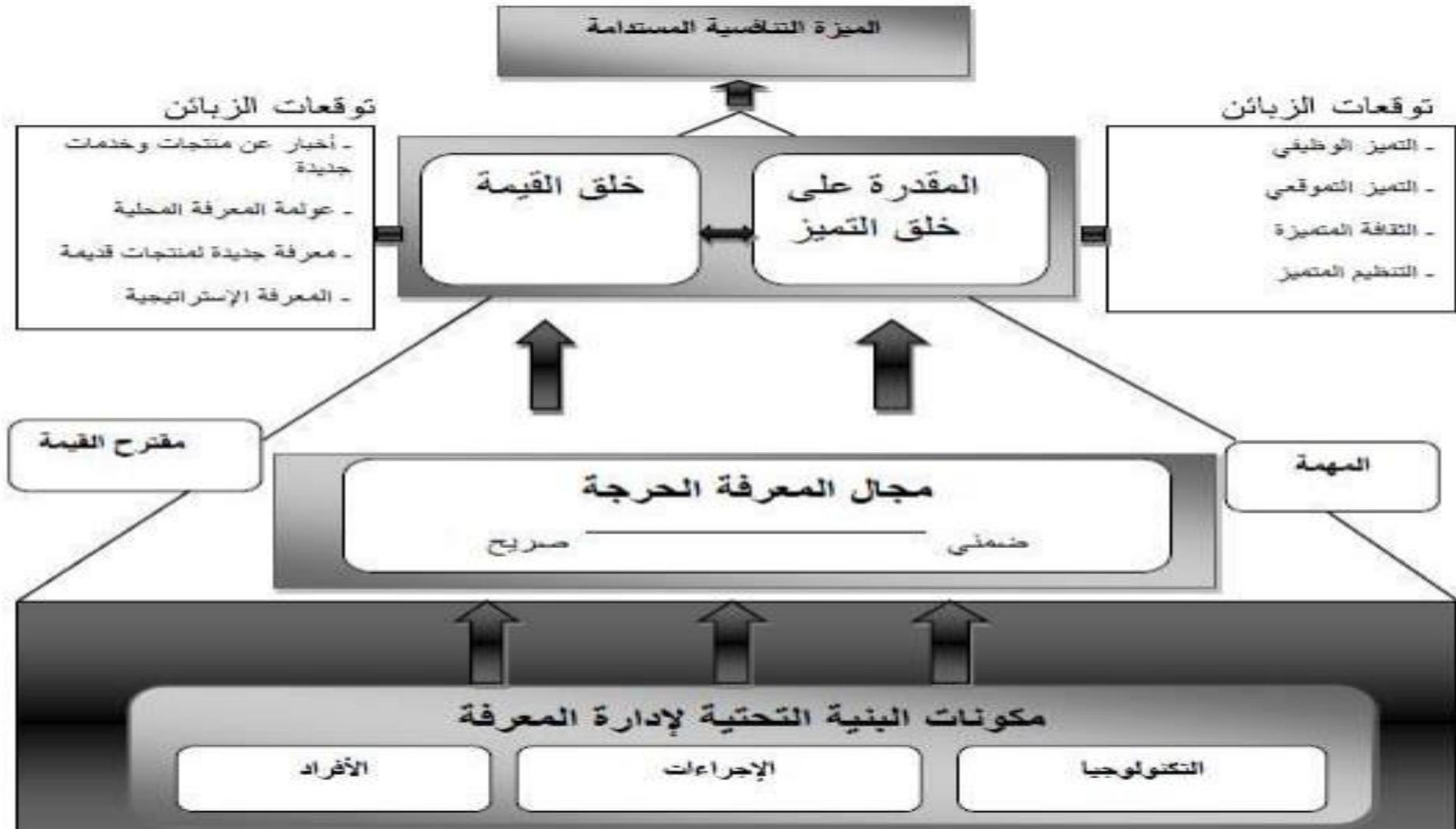
ج. إدارة معرفة الزبون :

إدارة معرفة الزبون تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة كونها تمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المؤسسة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق، والمتمثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بعموميتها، وخصوصيتها الموجهة نحو الزبون، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المؤسسة والزبون. لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون، ويمكن أن تحقق المؤسسة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق التميز المؤثر في علاقة المؤسسة بالزبون.

5. العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية :

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، والا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة لزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للمتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، ومن هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، غير أنه استدامة هذه الميزة أو تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة يستوجب الاعتماد على المعرفة، وضرورة وجود إدارة المعرفة داخل المنظمة تجعل من المعرفة أساس النمو والتطور وهي عنصر التفوق الفردي والمنظمي، وذلك يجعلها في متناول العاملين داخل المنظمة، لذلك تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ويمكن أن نوضح تأثير إدارة المعرفة عمى الميزة التنافسية المستدامة من خلال الشكل التالي:



يوضح الشكل كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا الاداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها وموزعها، وكذلك باعتبارهم مستودعات للمعرفة، وكذا هم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، كما يتجلى دور إدارة المعرفة في التأثير على العمليات؛ وذلك بالقيام بها بكفاءة وفعالية، وكذلك البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة، التي تمثل الأداة والوسيلة التي من خلالها يتم توزيع وإيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة، بهذه العناصر الثالث (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أي منها في حالة الرغبة في تطبيق إدارة معرفة فاعلة وكفأة فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

و السلام عليكم

و رحمة الله

و بركاته