



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم المعلومات



تقييم إدارة المعرفة في ضوء التطورات التكنولوجية

إعداد:

عبدالسلام محمد أحمد الغامدي

دكتوراه - قسم علم المعلومات - إدارة المعرفة

إشراف الأستاذ الدكتور / محمد مرغلاني

المستخلص:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تكتسبها إدارة المعرفة في مختلف منظمات الأعمال؛ إلا أنَّ البحوث المرتبطة بهذا المجال ما زالت تُعتبر قليلة في المكتبة العربية. استجابة لذلك؛ هدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم تقييم إدارة المعرفة وأهميته، وتحديد الوقت المناسب لعملية التقييم، بالإضافة إلى التعرف على تأثير تقييم إدارة المعرفة على الحلول التي تقدمها وعلى الأفراد والمنتجات والمنظمات. كما ركزت على مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة. ولتحقيق الأهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق غايات الدراسة بالشكل الأمثل وبالرجوع إلى كافة الوثائق والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من أبحاث سابقة وكتب ومراجع. توصل البحث إلى أنَّ تقييم إدارة المعرفة تُعبّر عن الجهود التي يتم بذلها من قبل المنظمة من أجل تعزيز رأس مال المنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية على مستوى مختلف المنظمات، كما أنها تُشير إلى تقييم إدارة المعرفة المؤسسية ومدى قدرتها على تطبيق البرامج بفعالية عالية. كما أكدت نتائج البحث كذلك على أنَّ تقييم إدارة المعرفة يحتاج إلى تضافر جهود الأفراد المسؤولين داخل المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وفعالة. وتوصل البحث إلى أنَّ طبيعة تقييم إدارة المعرفة قد تتم بصورة نوعية (حيث تركز هذه الطريقة على اللغة والنصوص) أو بصورة كمية (بالتركيز على الأرقام) بحيث أن اختيار الطريقة يعتمد على الأهداف المراد تحقيقها منها. وفيما يتعلق بنماذج وأساليب إدارة المعرفة؛ فقد بينت نتائج البحث تعدد الطرق المستخدمة لتقييم إدارة المعرفة وتنوعها، فمنها: المقارنة المرجعية، ونموذج بطاقات الأداء المتوازن، ونموذج مراقبة الأصول المعنوية، ونموذج قياس ملاحه سكانديا، وغيرها. وأوصى الباحث بتشجيع المنظمات على تطبيق تقييم إدارة المعرفة لأهميتها الكبيرة على مستوى المنظمة والأفراد، وتصميم الدورات التدريبية التي من شأنها أن تُعزز معرفة المسؤولين في المنظمة بأساليب ونماذج تقييم إدارة المعرفة وأهميتها وضرورة تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: تقييم، إدارة المعرفة، نماذج تقييم إدارة المعرفة، راس المال الفكري. الأصول المعنوية.

Abstract

Although knowledge management is considered very important in various business organizations, research related to this area is still considered too low in the Arabic library. In response, this research aimed to identify the concept of knowledge management assessment and its importance, to identify the appropriate time for the knowledge management assessment, to clarify the effects of KM on the solutions that KM presents and other elements like: the organizations, people and the products, as well as to identify the methods of knowledge management assessment. To fulfill all goals, the research depends on the descriptive approach to achieve the objectives of the study in an optimal manner by reference to all sources related to the

subject matter including previous researches and books. The research concluded that the knowledge management assessment reflects the efforts being made by the organization to enhance the organization's capital and enhance its competitive advantage as apposed to various organizations. It also refers to the evaluation of institutional knowledge management and its ability to implement programs effectively. The results also confirmed that knowledge management assessment needs to combine the efforts of responsible individuals in order to reach accurate and effective results. The research found that the nature of the assessment of knowledge management may be done in a qualitative manner (this method is based on language and texts) or quantitatively (this method is based on numbers) so that the choice of method depends on the objectives to be achieved. In terms of knowledge management approaches and methods, the results of the research showed the there are multiple methods used to assess knowledge management, including: benchmarking, Balanced Scorecard, Intangible Assets Monitor Framework, etc. The researcher recommended encouraging the organizations to implement the knowledge management assessment as a result of their great importance at the level of the organization and individuals, and designing the training courses that will enhance the knowledge of the officials in the organization about the methods of assessment,

Key words: Assessment , Knowledge Management, Methods and Models for KM assessment, Intellectual capital IC , Intangible Assets.

مقدمة البحث

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تكتسبها إدارة المعرفة في مختلف منظمات الأعمال؛ إلا أن البحوث المرتبطة بهذا المجال ما زالت تُعتبر قليلة في المكتبة العربية (صراع، ٢٠١٤، ١٣). من ناحية أخرى؛ بيّن حمود (٢٠١٠، ٥٩) أن نجاح منظمات الأعمال مرتبط بصورة أساسية بمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة، ومرتبب بمدى قدرتها على استخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة عالية بصورة تضمن لها الوصول إلى مكانة وميزة تنافسية عالية Competitive Advantage، وهذا يستلزم بالضرورة قدرتها على تقييم إدارة المعرفة بأنسب الطرق وأكثرها فاعلية.

وبين طيبي (٢٠١٠، ١٣٠) بأنّ عدم قدرة المنظمات على تقييم إدارة المعرفة بفاعلية يجعلها غير قادرة على تحديد الفجوات التي تحتاج إلى جهود فعالة من أجل تطويرها والتغلب عليها. كما بيّن حمود (٢٠١٠، ٦٦)، أنّ تقييم إدارة المعرفة يتضمن تحديد التقنيات المساعدة التي يُمكن من خلالها دعم الجهود المبذولة في محاولة إدارة المنظمة بالشكل المناسب. بالتالي؛ تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مفهوم تقييم إدارة المعرفة وأهميته، وتحديد الوقت المناسب لعملية التقييم، بالإضافة إلى التعرف على تأثير تقييم إدارة المعرفة على الموظفين والمنتجات وأداء المنظمة بشكل عام والتعرف على مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة.

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الاجابة عن الأسئلة التالية:

ما مفهوم تقييم إدارة المعرفة؟

ما طبيعة وأهمية تقييم إدارة المعرفة؟

ما الوقت المناسب لتقييم إدارة المعرفة؟

من المسؤول عن ذلك التقييم؟

ما تأثير مناهج تقييم إدارة المعرفة على الموظفين والمنتجات وأداء المنظمة الكلي؟

ما مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة؟

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث بشكل أساسي من أهمية الموضوع الذي يُسلطُ البحث الضوء عليه، وهو تقييم إدارة المعرفة. حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية إدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع الإدارية التي لم تلق الإهتمام المناسب في البيئة العربية (الفارس، ٢٠١٠؛ صراع، ٢٠١٤، غزالي، ٢٠١٦). وبخصوص تقييم إدارة المعرفة بوجه خاص؛ بيّن كابوفو (Kapofu, 2014, p.7) على أنّ تقييم إدارة المعرفة يُساعد في تحسين قدرة المنظمة على تنفيذ مختلف الأنشطة، كما يُساهم في تحسين مدى استعداد الأفراد للعمل. وبصورة أكثر تفصيلاً تظهر أهمية الدراسة من خلال:

-قلة الدراسات العربية المرتبطة بدراسة تقييم إدارة المعرفة وتحديد أساليبها ونماذجها.
-تُساعد الدراسة الحالية في لفت نظر صانعي القرار في مختلف المنظمات إلى أهمية تقييم إدارة المعرفة وتحديد آثارها على مستوى المنظمة ككل.
-تُشكّل الدراسة الحالية قاعدة للأبحاث المستقبلية المرتبطة بالموضوع الحالي، بحيث يُمكن التطوير على الموضوع الحالي.
-يُثري البحث الحالي المكتبة العربية بمرجع علمي حديث مرتبط بأحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة، بحيث يُمكن استخدام المعلومات الحالية في دعم الدراسات المستقبلية واستخدامها كمرجع حديث.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم تقييم إدارة المعرفة.
- التعرف على طبيعة وأهمية تقييم إدارة المعرفة.
- التعرف على الوقت المناسب لتقييم إدارة المعرفة.
- التعرف على المسؤول عن ذلك التقييم.
- التعرف على تأثير مناهج تقييم إدارة المعرفة على الموظفين والمنتجات وأداء المنظمة الكلي.

- التعرف على مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة.

منهجية البحث

لتحقيق الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها؛ سيعتمد البحث على المنهج الوصفي الوثائقي لتحقيق غايات الدراسة بالشكل الأمثل وبالرجوع إلى كافة المصادر والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات سابقة وكتب وأبحاث ومراجع، حيث يعتبر هذا المنهج من أفضل الأساليب التي تستخدم لغايات جمع المعلومات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

مقدمة:

تتطلب التغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال إيجاد بيئة عمل مناسبة قادرة على الاستجابة لهذه التحديات ومواكبة التغيرات المستمرة. وإدارة المعرفة (Knowledge management) تُعتبر من المفاهيم الحديثة التي يُمكن من خلالها توليد المعرفة المناسبة وتطبيقها بصورة تُمكن من اتخاذ القرارات المناسبة وتزيد مستوى القدرة التنافسية للمنظمات، وبالتالي تؤهل المنظمات إلى تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها (غزالي، ٢٠١٦: ٢١٢).

بيّن طيطي (٢٠١٠: ١٢٩) أنّ ربط إدارة المعرفة بالأداء يُعتبر من المواضيع الهامة التي عزّزت من الجهود المبذولة لتقييم إدارة المعرفة وقياسها في الوقت الذي تشهد فيه البيئة الاقتصادية والاجتماعية تقلبات وتغيرات مستمرة تنعكس آثارها على مختلف المستويات العالمية والمحلية. وقد ناقش حمود (٢٠١٠: ٥٤) هذه الانعكاسات التي تؤثر على مستوى الأداء وبين أنها تُمثل الحد الفاصل في تقييم مستوى نجاح المنظمات، فأداء المنظمات هو الذي يُمكن صانعي القرار من اتخاذ القرارات المناسبة والحكيمة بما يتناسب مع نشاط المنظمة وأهدافها، ويوجّههم نحو الخطط والبرامج التي يجب تنفيذها لتحسين مستوى كفاءة المنظمة.

بالتالي؛ أكد غزالي (٢٠١٦: ٢٣٠) على أن تقييم إدارة المعرفة تُعتبر وسيلة أساسية في تشكيل قاعدة هامة تُمهّد لتنفيذ كافة الحلول المرتبطة بإدارة المعرفة، وأضاف فاذايان وآخرون (Fathian et l., 2008: 14) بأنّ عملية تقييم إدارة المعرفة تُمثل مظهر أساسي ومطلوب لإدارة المعرفة، فهذه العملية تندرج تحت مبدأ أساسي ينطلق من مفهوم أنّ كل نشاط أو وظيفة لا يُمكن قياسها لا يُمكن إدارتها ومعالجتها بالصورة المطلوبة. أشار كابوفو (Kapofu, 2014: 6) إلى أنّ المنظمات تحتاج إلى النظر داخلياً وتحديد مدى ممارساتها الحالية ذات الصلة والفعالة لعملياتها اليومية. وهذا يشير إلى أن وجود طريقة أو أداة أو تطبيق يساعد في تقييم أنظمة إدارة المعارف التنظيمية ضروري ليكون هناك أساس سليم لتحسين أو إدخال مبادرات إدارة المعارف في المنظمات. وتحقيقاً لهذه الغاية، يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم تقييم إدارة المعرفة وأهميته، وتحديد الوقت المناسب لعملية التقييم، بالإضافة إلى التعرف على تأثير تقييم إدارة المعرفة على الأفراد العاملين والمنتجات وأداء المنظمات والتعرف على مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة. إنّ أدوات نماذج تقييم إدارة المعرفة والمنهجية المقدمة في هذا البحث تُمكن المنظمات من موازنة مبادرات إدارة المعرفة الخاصة بها بما يتلائم مع طبيعة وكيونة المنظمة ويتناسب مع استراتيجيتها التشغيلية، بالتالي تُسهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فيها. مفهوم التقييم:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التقييم ومن أهم هذه التعريفات:

التقييم عبارة عن عملية قياس مدي نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها.

التقييم عبارة عن عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية. (عبود، ٢٠٠٥).

ولأن التقييم يعتمد بشكل أساسي علي القياس فإن المؤشرات تعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم ، ويتم تصميمها علي ضوء الموضوعات المراد تقييمها، ويعتبر البعض

المتابعة والتقييم والقياس شيء واحد حيث أن متابعة التنفيذ وقياس الأداء هو في حقيقة الأمر صورة من صور التقييم.

أهداف التقييم :

يتمثل الهدف من عملية التقييم في الوقوف علي النقاط التالية :-

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملائمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملائمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

مدي فعالية إدارة المشروع. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: ٢٠١٤: ٨٣)

مفهوم تقييم إدارة المعرفة Knowledge management assessment

بين لودون (Laudon,2000) أن مفهوم تقييم إدارة المعرفة يشير إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة لغرض تقييم تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ويمكن أن يسمى رأس المال المعرفي Knowledge Capital أو الفكري Intellectual Capital الذي تمتلكه المنظمة، وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها، وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها و تخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها. (Laudon, 2000, 434).

ويعرف مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز مفهوم تقييم إدارة المعرفة بأنه : قدرة المؤسسة على إدارة معرفتها في مجالات المعرفة الرئيسية مثل مناهج المعرفة، وابتكار ونشر المعرفة، ومشاركة المعرفة، والتكنولوجيا المستخدمة في إدارة

المعرفة، ومعايير المعرفة المختلفة. وهذا يعنى أن تقييم المعرفة هو فحص تشخيصي، وتقييم صحة وفعالية برنامج وجهود وممارسات إدارة المعرفة المؤسسية.

(مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠١٢)

ويمكن القول أن تقييم إدارة المعرفة هي عملية قياس لأبعاد كافة العوامل المرتبطة بالعمليات والنظم والاستراتيجيات مقارنة مع مؤشرات الأداء التي تم اعتمادها. فإدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة الى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل موارد المعرفة والتقنية وتكنولوجيا الاتصال.

وتتطلب عملية تقييم إدارة المعرفة خطوتين أساسيتين كما أشار إلى ذلك (طيطي، ٢٠١٠ :١٣٥):

- تعريف بالأقسام المختلفة للمعرفة والتي لها علاقة بالمنظمة أو القسم المعني.
- تقييم وحصر مدى توفر المعرفة الضمنية والصريحة Tacit & Explicit Knowledge لكل الأقسام المعنية في المنظمة.

الخطوة الأولى يتم تنفيذها بإجراء مقابلات مع المدراء وغيرهم من الموظفين في المنظمة أو الأقسام حيث إنه من المهم تعريف عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة أو القسم. وبعد أن يتم تعريف مساحات المعرفة فيجب أن يتم تقييم جودة هذه المعرفة المتوفرة وذلك بإجراء دراسات مسحية أو مقابلات لموظفي الشركة حيث يتطلب منهم تقييم لبعض العناصر المتعلقة بالمعرفة.

وسنستعرض في الجزء التالي من هذا البحث أهمية تقييم إدارة المعرفة والأسباب الدافعة لإجراء عملية تقييم المعرفة في المنظمات .
أهمية تقييم إدارة المعرفة:

للحديث عن تقييم إدارة المعرفة لا بد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً ذات طبيعة متداخلة Interdisciplinary nature مع عمليات ونظم واستراتيجيات واقتصاد واخلاقيات إدارة المعرفة الكلية للمنظمة. حيث تهدف عملية تقييم إدارة المعرفة إلى تقييم الحاجة إلى الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة، وقياس أصول المعرفة Knowledge assets ورأس المال الفكري Intellectual Capital، وكذلك الوقوف على مدى تأثيرها على الأداء الفردي أو التنظيمي. كما أن تقييم إدارة المعرفة تساهم في بناء القيمة القاعدية لتنفيذ الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة بما في ذلك البنية التحتية والتقنيات المتاحة التي تسهم في دعم تلك الجهود وتحقيق ميزة البيئة التنافسية Competitive Environment Advantage للمنظمة بكل أجزائها.

ومن خلال ما تقدم فإن أي مظهر من مظاهر المنظمة وعند أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم فإنه من الضروري متابعة وتقييم ما إذا كانت الجهود المبذولة تمكن المنظمة والأفراد من تحقيق الأهداف الموضوعية أم لا، فبدون هذا التقييم يكون من المستحيل تحديد كل من المساهمات التي تقدمها هذه الجهود أو التحسينات التي تحتاج إليها المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن تقييم إدارة المعرفة يهدف إلى تقييم الحاجة لحلول إدارة المعرفة حيث إن هذه الحلول تساعد على اكتساب والتقاط ومشاركة وتطبيق المعرفة وتساعد في عملية الحصول على التأثير والحافز والذي يستطيع من خلاله الأفراد أو المنظمة من تنفيذ مهامهم. ومن ثم فعلمية تقييم إدارة المعرفة تعتبر مظهراً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة حيث إن ما لا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن إدارته بشكل جيد. (طيبي، ٢٠١٠: ١٢٩).

ومن الأسباب الدافعة لإجراء تقييم إدارة المعرفة ما يلي:

- يساعد تقييم إدارة المعرفة على التعريف بالمساهمات الحالية التي تنتج من إدارة المعرفة.

- تعزز عملية تقييم إدارة المعرفة من فهم نوعية الجهود المبذولة في إدارة المعرفة إلى جانب رأس المال الفكري الذي تتمخض عنه هذه الجهود.

- تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة الإدارة المعرفة على فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة تتمخض عن نتائج تبرر تلك التكاليف.
- تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على إدراك الفجوات التي يجب أن يتم معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المنظمة أو الأفراد.
- تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة في عمل خطة عمل استراتيجية واستثمارية للإدارة العليا في المنظمة.

(بيسرا، ٢٠١٤: ٤٢١-٤٢٢).

المسؤول عن تقييم إدارة المعرفة:

من المعلوم إن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة منفردة خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها. لذا فإن كلاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات والتسويق، إدارة الجودة)، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث لابد أن تتكاتف معاً بشكل جماعي. (اللياني، ١٤٣١هـ).

دور مدير إدارة المعرفة الرئيس (CKO) The Chief Knowledge Officer :

تقع على مدير إدارة المعرفة الرئيس معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، وهو المسئول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقياً، لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير إدارة المعرفة، ويتحدد دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة الآتية :

المستوى التفاعلي: يكون دوره مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم باستمرار وانتظام.

المتابعة: يكون دوره هنا توسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل منظمة. التطوير : يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة، وابتكار الجديد منها، وكذلك ابتكار القابليات المصممة؛ لتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة. التكنولوجيا: يكون دوره هو تقييم التكنولوجيات الملائمة للمؤسسة، والفرص التي ربما تبتكرها، والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة .

رأس المال البشري: يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعليم والتدريب في المؤسسة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة .

النتائج: يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات التحسن وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية. (القهيبوري، ٢٠١٣ : ٩٧-٩٨).

وقد أشار (بيسرا، ٢٠١٤ : ٤٣٨) إلى أنه يفضل تشكيل فريق من الأعضاء داخل المنظمة ومن خارجها للقيام بمهام تقييم إدارة المعرفة وفق عمل تكاملي، حيث يقوم الأعضاء الداخليون بتوفير السياق اللازم للاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة بينما يقوم الأعضاء الخارجيون بتحديد الافتراضات والفرص ذات الصلة بإدارة المعرفة. وبشكل عام فإن تقييم إدارة المعرفة ينبغي أن يشتمل على ما يلي:

تحكيم علمي للأداء الداخلي.

تقييم خارجي للمنظمة ولإنتاجها (بواسطة العملاء والموردين).

تقييم فعالية العمل وكفاءته وابتكاراته.

تقييم أصول المعرفة التي تم انتاجها.

توقيت تقييم إدارة المعرفة:

يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة في ظروف وأوقات مختلفة منها:

يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة بشكل دوري لكل المنظمة أو لأقسامها أو لقسم منها حيث يكون الهدف من هذا التقييم معرفة جودة حلول إدارة المعرفة وتأثيرات راس المال الفكري على المنظمة.

يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة عند بداية مشروع إدارة المعرفة وذلك من أجل رسم خارطة للمعرفة Knowledge Mapping وبناء خطة عمل تجارية أو حالة عمل تجارية من أجل تبرير الاستثمار في مشروع جديد في المنظمة ويكون هدف هذا التقييم تعريف الفجوة في إدارة المعرفة الحالية في المنظمة من أجل استنتاج الفوائد الممكنة لمشروع إدارة المعرفة المقترح.

يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة عند الانتهاء من مشروع إدارة المعرفة حيث يهدف التقييم إلى تحديد التأثيرات المتعلقة بمشروع إدارة المعرفة، ومن المظاهر التي يمكن قياسها في هذه المرحلة:

الملاحظات حول تحسين إدارة المعرفة في الأقسام التي تم التركيز عليها من قبل المشروع.

الملاحظات حول إتاحة المعرفة في الأقسام التي تم التركيز عليها في المشروع.

بعض الأدلة من العائدات المالية مثل تخفيض التكلفة- زيادة العائدات المالية- العائدات من الاستثمار.

زيادة الوعي حول أهمية إدارة المعرفة.

زيادة الإدراك لمختلف الأقسام للمعرفة وأهميتها للمنظمة.

مشاركة المعرفة في كل المنظمة.

(طيطي، ٢٠١٠: ١٣١) و (بيسرا، ٢٠١٤: ٤٢٣-٤٢٥).

طبيعة تقييم إدارة المعرفة (الكمي والنوعي):

من الممكن تقييم إدارة المعرفة على أساس الطريقة التي من خلالها يتم تقييم إدارة المعرفة، وهناك طريقتان مختلفتان لتنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة وهما:

التقييم النوعي: Qualitative assessment

وتهدف عملية التقييم النوعي على تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد وتتمخض عنها نتائج إيجابية، ويركز التقييم النوعي على اللغة والنص والاشكال بدلا من الأرقام، ومن أدوات هذا النوع من التقييم المشي في مباني المنظمة وعملية الدردشة مع الموظفين حول كيفية سير الأمور بالنسبة إليهم، أو إجراء مقابلات ومحادثات فردية رسمية منظمة أو شبه منظمة. ويمكن تنفيذ التقييم النوعي على فترات زمنية محددة في بداية المشروع أو عند الانتهاء من المشروع، وقد تركز على الاستراتيجية الشاملة لإدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة أو على تطوير نظام إدارة المعرفة.

التقييم الكمي: Quantitative assessment

ينتج عن التقييم الكمي لإدارة المعرفة مقاييس رقمية تدل على جودة أداء المنظمة أو أقسامها أو أداء الأفراد فيها فيما يتعلق بإدارة المعرفة، ويكون هذا التقييم مبنيا على إجراء دراسات مسحية استقصائية يتم من خلالها طرح العديد من الاسئلة الموضوعية ومن ثم تحليل الاستجابات وتسجيل النسب الكمية والمئوية لتقييم إدارة المعرفة من ناحية العوائد المالية والنفقات ومستويات الإبقاء على الموظفين. وعملية التقييم الكمي تعد أكثر صعوبة خلال المراحل الأولى في عملية توظيف إدارة المعرفة ومن ثم يفضل استخدام التقييم النوعي مع التوسع في استخدام الاجراءات الكمية كلما اكتسبت المنظمة خبرة في إدارة المعرفة. (بيسرا، ٢٠١٤: ٤٢٥-٤٢٧).

تقييم حلول إدارة المعرفة:

إن عملية التقييم ينبغي أن تشتمل على تقييم لحلول إدارة المعرفة والعمليات المنبثقة عنها، وهذا يتطلب قياس مدى المعرفة المكتشفة والملقطة والمشاركة والتي تم تطبيقها وذلك عبر متغيرات ومؤشرات يمكن استخدامها كمقياس لعملية التقييم والتي تشمل :

اكتشاف المعرفة.

التقاط المعرفة.

مشاركة المعرفة.

تطبيق المعرفة. (طيبي، ٢٠١٠: ١٣٣-١٣٤).

تقييم تأثيرات إدارة المعرفة :

تعمل حلول إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد في إنتاجها وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها على التأثير في توجه الموظفين والعمليات والمنتجات وأداء المنظمة الكلي، وبالتالي فإن عملية التقييم لا بد وأن تشتمل على هذه التأثيرات حتى يمكن وصفها بأنها عملية كاملة وشمولية وذلك على النحو التالي:

تقييم تأثير المعرفة على الموظفين :

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:

تسهيل عملية تعليم الأفراد: مما يساعد على ازدهار المنظمة وتقدمها ونموها بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

المرونة والرضا عن المنظمة: وهذا يأتي بسبب تطوير إمكاناتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل.

التأثير على تعلم وتدريب الموظفين: تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعليم وتدريب الموظفين وتحسين عملية اكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم حيث يمكن إتمام ذلك بمختلف الطرق منها:

التبرير Justification: ويتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

العلاقة الاجتماعية Social Relationship : حيث تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات وعقد المناقشات الغير رسمية.

الممارسة والتطبيق Practice and application: فمن خلال التطبيق العملي في البيئة المحيطة للمنظمة يستطيع الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج الشركة من أجل الحصول على المعرفة.

الذاتية Self – Consciousness : وتتمثل الذاتية في عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

التأثير على تأقلم الموظفين والقدرة على التكيف وتقبل التغيير: عندما تقوم إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعليم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة.

التأثير على الرضا والأمن الوظيفي: حيث تعمل إدارة المعرفة على زيادة معرفة الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي وتحسين تعليمهم واستعدادهم لتقبل التغيير في المستقبل. (طيطي، ٢٠١٠: ١١٩-١٢٠).

تقييم التأثيرات على العمليات:

قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات أو الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات النهائية، وقد يكون نشاط ما أو أكثر مما تقوم به المنظمة بشكل معين خاص بها هو مصدر تميزها. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز أنشطة عملياتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال استخدام المصادر . أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

وتعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات التنظيمية والتعاملات في المنظمة
مثل:

- .Marketing processes عمليات التسويق
 - .Production processes عمليات التصنيع والإنتاج
 - .Accounting operations عمليات المحاسبة
 - .Engineering processes عمليات الهندسة
 - .Public Relations operations عمليات العلاقات العامة
- إن تأثيرات إدارة المعرفة يمكن النظر إليها عبر ثلاث أبعاد رئيسة هي:

الكفاءة Efficiency

الفعالية Effectiveness

الابتكار Innovativeness

تقييم التأثيرات على المنتجات:

إن الشركات أصبحت تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر حيوية واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء الشركة والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل إيجاد الميزة التنافسية. لهذا فهي تنفق المبالغ الضخمة على مشروعات المعرفة وإدارة المعرفة. ومن جانب آخر فإن الكثير من الشركات تهتم بتسويق وبيع المعرفة كمنتج مستقل بذاته. فشرركات المكاتب الاستشارية والمحاماة وشركات التسويق الرقمي تبيع المعرفة والخبرة، والمستشفيات تبيع خدمات كثيفة من المعرفة.

وتؤثر إدارة المعرفة على منتجات الشركة بشكل واضح حيث يمكن مشاهدة هذه التأثيرات عبر مظهرين هما:

منتجات ذات قيمة مضافة Value-Added Products.

منتجات مستندة إلى المعرفة Knowledge-Based Products.

تقييم التأثيرات على أداء المنظمة:

تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة حيث تعمل إدارة المعرفة على تحسين إدارة المعرفة من الأرباح البعيدة المدى بدلا من إضافة قيمة فقط للشركة في الوقت الحالي،

حيث إن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة وذلك على النحو التالي:

التأثير المباشر على أداء المنظمة: وهي عادة ترتبط برؤية المنظمة واستراتيجيتها من خلال قياس العوائد والتكاليف والأرباح وبالتالي تصبح المنظمة أكثر قدرة على ضبط وتعزيز تدفقاتها النقدية.

التأثير غير المباشر على أداء المنظمة: وهي ترتبط بالأنشطة التي ليس لها علاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها أو إيراداتها أو معاملاتها وهي تشمل قياس اقتصاديات الحجم والنطاق والميزة التنافسية المستدامة. (بيسرا، ٢٠١٤: ٤٣٢-٤٣٦).

مناهج وأساليب تقييم إدارة المعرفة:

المقارنة المرجعية (Bench Marking (BM):

وهو نموذج استخدم في شركات الأعمال المصرفية الاستثمارية ويعتمد على مقارنة إدارة المعرفة الخاصة بمنظمة أو وحدة فرعية ما بمنظمات أو وحدات فرعية أخرى. وتعتبر المقارنة المرجعية تقنية منظمة لتقييم أداء الشركات للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية والعمل على استنساخ وتكرار تجربة جهات أخرى منافسة حققت نجاحات في نفس المجال أو مجالات أخرى مشابهة.

نموذج بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard-BSC):

قام بتطويرها في البداية كلٌّ من كابلان و نورتن (Kaplan & Norton, 1996)، وهي تعمل على تحقيق مزيداً من الرؤية المتوازنة للمنظمة تجاه الأداء الداخلي والخارجي، والأهداف قصيرة وبعيدة المدى، والإجراءات المالية وغير المالية، والمؤشرات المتخلفة والمتقدمة، كما تقوم بفحص الأهداف والمعايير والغايات والمبادرات وفقاً لأربعة متغيرات هي:

منظور العميل: التركيز على الصورة النمطية المتميزة والسمعة الحسنة في أذهان وعيون العملاء.

المنظور المالي : يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة والصورة التي تود أن يراها المساهمون عليها.

المنظور الداخلي : يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تتبثق منها أنشطة المنظمة والتأكد من فعاليتها .

منظور التعلم والنمو: اتخاذ إجراءات التحسين والتجديد المستمر وتعزيز الميزة التنافسية Competitive Advantage. ويمكن توظيف بطاقات الأداء المتوازن على هذه المنظورات المذكورة للحصول على تقييم إدارة المعرفة عبر سلسلة مكونة من أربع خطوات يتم تنفيذها مع مرور الوقت، وتشمل هذه الخطوات ما يلي: ترجمة لرؤية إدارة المعرفة.

رصد مكافآت لاستخدام المعرفة ونشرها.

تخطيط الأعمال عبر تحديد الأهداف والمعايير.

التعلم والحصول على تغذية راجعة feedback للتعبير عن نجاح إدارة المعرفة أو تحديثها.

نموذج مراقبة الأصول المعنوية (IAMF) (Intangible Assets Framework) (Monitor):

اقترح هذا النموذج من قبل فيبي (١٩٩٧) Sveiby ، ويشير إلى أهمية فحص الأصول المعنوية للمعرفة Knowledge Intangible Assets بدلا من التركيز فقط على الأصول المالية. وينصب التركيز الأساسي لهذا النموذج على الأفراد باعتبارهم المولدين الحقيقيين لربح المنظمة . وقد حدد النموذج الأصول المعنوية التي ينبغي مراقبتها وتقييمها بالأنواع التالية:

الأصول المادية: وهي تحدد القيمة المالية من خلال (القيمة الدفترية المادية).

الهيكل الخارجي: ويحدد قيمة العميل من خلال (علاقات العملاء والموردين والعلامات التجارية وصورة الشركة وسمعتها).

الهيكل الداخلي: ويحدد قيمة المنظمة من خلال (براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج والنظم والخطط الاستراتيجية).

كفاءة الموظفين: وتحدد قيمة الفرد من خلال (مهارات العمل والتعلم والخبرة والقيم والمهارات الاجتماعية).

وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تراقب الأصول المعنوية بواسطة أربعة متغيرات أو جوانب هي : النمو - إعادة التجديد - الكفاءة والفعالية - والاستقرار . (Housel T., and, A. H. Bell,2001).

نموذج قياس ملاحه سكانديا Skandia Navigator Method :

اقترح هذا النموذج من قبل إديفنسون و مالون (١٩٩٧) Edvinsson & Malone ، وهو نموذج تقرير شامل يولي اهتماما كبيرا بالأصول المعنوية، وقامت به شركة سكانديا للتأمين المحدودة حيث فضلت استخدام مصطلح رأس المال الفكري على مصطلح المعرفة. ويقوم منهج هذا النموذج على دراسة الماضي مؤكدا على أهمية النواحي المالية ويتناول الحاضر مؤكدا على أهمية العملاء والموظفين والعمليات ويتناول المستقبل مؤكدا على أهمية التجديد والتطوير. (بيسرا، ٢٠١٤ : ٤٤١).

ويقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أشكال أساسية :

رأس المال البشري (Human Capital) : ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة Competencies، القدرات والإمكانات Capabilities ، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم.

رأس المال الهيكلي (Structural Capital) : هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن العمليات التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيات ومصادر المعلومات وحقوق الملكية الفكرية .

رأس مال الزبون (Customer Capital) : يمثل القيمة المتجسدة في علاقات الشركة مع الزبائن ، المجهزون ، وهيئات الصناعة ، ومنافذ التسويق .

رأس المال التنظيمي (Organizational Capital) : ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون. إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس. وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي :

التركيز المالي (Financial Focus) ويضم (١٧) مؤشر.

التركيز على الزبون (Customer Focus) : ويشتمل على (٢٠) مؤشر.

التركيز على العملية (Process Focus) : ويغطي من خلال (١٩) مؤشر.

التركيز على إعادة التجديد والتطوير (Development focus) : ويتألف من (٣٥) مؤشر.

التركيز على الموارد البشرية (Human Resources) : ويضم (٢٦) مؤشر. (Malhotra, 2003).

نموذج قياس نضج إدارة المعرفة Knowledge Management Maturity Model (KMMM) :

أشار كارستن (Karsten, 2002) إلى أنه تم تطوير هذا النموذج من قبل مركز الكفاءة التابع لشركة سيمنس إيه جي لإدارة المعرفة Siemens AG KMMM . ويساعد في تحليل جميع المجالات الرئيسية ذات الصلة بإدارة المعرفة مثل بيئة الشركات ، والثقافة ، والاستراتيجية ، وما إلى ذلك لتحديد وضع الشركة الحالي (أين نحن الآن) والاتجاهات المستقبلية التي ينبغي أن تتخذها (أين نريد أنصل) ، ويمكن تحليل كيفية تطور المنظمة (كيف نصل)، عبر مستويات مختلفة حيث تتألف معظم نماذج نضج إدارة المعرفة (KMMM) من ٥ مستويات مستحقة القياس. ويضم نموذج شركة سيمنس لقياس نظم إدارة المعرفة المستويات التالية: (الاستهلال أو البداية -Initiate - التكرار Repeated- التعريف Defined - الإدارة Managed - التحسين Optimizing) .

نموذج مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index) :

قدم هذا النموذج من قبل روز و إديفنسون (1997) (Roos, DragoneHi & Edvinsson) ، يركز هذا النموذج على مراقبة التغير الحركي الذي يتحقق في رأس المال الفكري ، يعتمد مؤشر قياسي واحد (Single Index) مؤلف من أربعة متغيرات، قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق . والمتغيرات الأربعة هي: رأس مال العلاقات (Relationship Capital) .

رأس المال البشري (Human Capital).

رأس مال البناء التحتي (Infrastructure Capital).

ورأس مال الإبداع (Innovation Capital).

وبذلك ، فإن تعاضد جميع المؤشرات المنفردة يمثل الخصائص والمميزات والمكونات الفكرية بمؤشر واحد. إن التغيرات التي تحصل في

المؤشر القياسي تربط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للمنظمة.

وكما في النماذج الأخرى ، فإن هذا النموذج

يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي في تحديد القيمة. يأخذ الأداء الماضي في

الاعتبار وقد يتأثر بالتحويلات والأحداث الرئيسة

التي حدثت للمنظمة في السنوات السابقة.

نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة (Value Chain Score Board) (VCSB) :

اقترح هذا النموذج ليف (2002) Lev وهو مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع

بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورة التطوير، وهذه

الفئات هي :

الاكتشاف/ التعلم (Discovery/Learning).

التففيذ (Implementation).

ومرحلة استغلال العوائد (Commercialization).

نموذج ذكاء رأس المال البشري (HCI) (Human Capital Intellectual) :
وقد طوّر من قبل فيتز أنز (1994) Fitz-Enz ، يقوم النموذج باختيار مجموعة من
المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء
المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون.

نموذج بروكر التكنولوجيا Technology Broker :

تم تقديم هذا النموذج من قبل بروكنق (1996) Brooking والذي يسعى إلى تقدير
قيمة رأس المال الفكري للشركة من خلال تحليل تشخيصي (Diagnostic) . يتكون رأس
المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات :

موجودات السوق (Market Assets)

الموجودات المتركزة بالموارد البشري (Human-Centered Assets)

موجودات الملكية الفكرية (Intellectual Property Assets)

موجودات البناء التحتي (Infrastructure Assets).

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربعة في النموذج من خلال استبانات فحص محددة
تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات . تضمن الجولة الأولى من
الفحص (20) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية رأس المال الفكري، ثم (178)
سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة . يتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين
النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية .

نموذج منهجية التقييم الشامل (Inclusive Valuation Methodology-IVM):

تم اقتراح النموذج من قبل مكفيرسون (1998) McPherson ، يبين هذا المنهج العلاقة
بين قيمة الشركة ، ورأس المال الفكري ، والمقاييس النقدية بهدف إعطاء تقييم شامل كلي
لأنشطة الأعمال في المنظمة . و يستخدم النموذج ثلاث فئات للقيمة هي : القيمة
الجوهريّة الحقيقية (Intrinsic Value) والتي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة ، والقيمة
العرضية غير الجوهريّة (Extrinsic Value) التي تقاس بواسطة فاعلية دور الشركة

(The Delivery Effectiveness) ، وقيمة الدور الفعال (Instrumental Value) للشركة الذي ينعكس أثره على البيئة التنافسية . يسعى النموذج للوصول إلى القيمة الشاملة الكلية للأعمال (Overall Business Value) معبراً عنها بمجموع رأس المال الفكري للتدفقات النقدية للشركة ، بتعبير آخر أي قياس القيمة المضافة الكلية (النقدية وغير الملموسة) . (Malhotra, 2003).

ويمكن القول بأن كثيراً من نماذج المقاييس الحالية لتقييم إدارة المعرفة والتي تم استعراض بعضها منها ، تعتبر مقاييس اجتهادية ذاتية لشركات ومنظمات تعتمد في جوانب كثيرة منها على الاجتهاد والخبرة والحكم الذاتي لتقييم الموجودات ولاسيما تقييم رأس المال الفكري والموجودات غير الملموسة لإدارة المعرفة ، كما أن العوامل والمؤشرات لإدارة المعرفة هي الإطار العملي والمحددات الإجرائية لعملية التقييم.

ورغم أهمية عملية التقييم، فقد قام Vestal (2002) بتوضيح الرسم البياني لمنحنى بيل لقياس إدارة المعرفة (KM Measurement Bell Curve)، الصادر في كانون الثاني / يناير ٢٠٠١ من مجلة KM، وأشار إلى أن عملية التقييم والقياس المستمرة قادرة على تغيير السلوك للمنظمات Structural Behavior لتصبح أكثر خبرة وقدرة على إجراءات إدارة المعرفة. ويوضح منحنى بيل (Bell Curve) الأهمية البارزة لقياس نشاط إدارة المعرفة الصريحة خلال المراحل الخمس للتنفيذ والتي تشمل :

البداية Getting Started

تطوير الاستراتيجية Develop Strategy

تدشين استهلال بداية المعرفة Launch KM Initiatives

التوسع والدعم Expand & Support

المنظمة المعرفية Institutionalize

نماذج القياس والتقييم الشائعة:

نقدم في هذا الجزء استعراض ومقارنة بعض أطر نماذج وأساليب القياس والتقييم لأصول المعرفة ورأس المال الفكري كما أوردها في دراسة مقارنة لخصها لنا (مالهوترا، ٢٠٠٣).

حيث يتم تحفيز معظم المنهجيات القائمة على قياس أصول المعرفة ورأس المال الفكري عن طريق البحث والممارسة في مجالات المحاسبة والاقتصاد ومحاسبة الموارد البشرية والملكية الفكرية والمنظمات التعليمية والصناعية والاجتماعية والخيارات الحقيقية وغيرها. وقد ركزت المراجع السابقة لمثل هذه النماذج على تحليل مستوى الشركة مع المحاسبة أو الاقتصاد أو الرؤية الاستراتيجية (Bontis et.al. 1999، Bontis 2000، Housel، 2001، Bell، 2002، Sveiby، 2000، Liebowitz and Suen). ومن الملاحظ أنه لم يتم تطبيق معظم نماذج القياس بشكل مباشر لتقييم أصول المعرفة، بيد أن العديد من الدراسات البحثية التجريبية وأطر السياسات الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات ترتبط بالعناصر الرئيسية لرؤية هذه النماذج. ويتمثل أحد أهداف هذه الدراسة في تقييم ما يمكننا تعلمه من هذه النماذج وكيف يمكننا تكييف عناصرها الأساسية في التطابق مع تركيز القطاع العام والخاص على النمو الشامل والتطوير للمنظمات. وتتمثل نتيجة هذه العملية تطوير الكفاءات لقياس أصول المعرفة حيث تبدأ هذه العملية بمراجعة كيفية تعامل نماذج القياس الحالية مع الجوانب "غير الملموسة" في أصول المعرفة، ولا سيما رأس المال الفكري. (مالهوترا ، ٢٠٠٣).

نماذج عملية لتقييم وقياس أداء إدارة المعرفة في بعض الشركات:
استعرض شناك (Shannak, 2009) قياس وتقييم إدارة المعرفة في ست شركات مختلفة، وتم اختيار أربع شركات كالتالي:

شركة إريكسون Ericsson

إن الغرض من نظام إدارة المعرفة هو الاستفادة من المعرفة المكتسبة في قطاع الأعمال للشركة ومقارنتها بالأسواق الأخرى. تتمثل الفكرة في العثور على الهياكل الداعمة للقيمة المضافة والقدرة على تكرار الحلول الناجحة في أكثر من قطاع أعمال واحد للشركة. وفيما يلي مؤشرات الأداء التي تم تحديدها:

١. عدد أفضل الممارسات التي تم تحديدها.

٣. عدد المساهمات بشكل عام.

٢ . عدد المساهمات الفعالة المدرجة في قاعدة البيانات مقارنة بالعدد الإجمالي للمشاريع التي تم إرسالها إلى قطاع الأعمال .

٣ . عدد المساهمات التي ثبت أنها أدت إلى أعمال مبتكرة جديدة / متكررة.

٤ . عدد المساهمات المصنفة على أنها قابلة للاستخدام.

٥ . عدد العملاء في المجتمع ونشاط كل فرد .

شركة سيمنس Siemens

كان الغرض من نظم إدارة المعرفة هو تركيز الشركة على أصولها الأكثر قيمة وأهمية، وقاعدتها المعرفية. كانت المنظمة بحاجة إلى عامل مساعد للتغلب على كسر حاجز البعد المكاني والجغرافي. وكما هو سائد عالميا، يجب على الموظفون مشاركة معرفتهم سواء بالتواصل الرسمي وجها لوجه أو بأي وسائل أخرى ممكنة. وفيما يلي مؤشرات الأداء المحددة:

١ . نجاح العملاء.

٢ . رضا الموظفين.

٣ . مؤشرات للحوافز.

٤ . مؤشر الابتكار.

٥ . عدد النفاذ إلى قاعدة البيانات.

٦ . عدد المعارف التي تم مشاركتها في السنة.

٧ . عدد الطلبات على المنتجات.

٨ . جودة المعلومات.

٩ . إعادة استخدام المعرفة.

شركة زيروكس Xerox

الغرض الرئيسي من نظم إدارة المعرفة هو الحفاظ على ميزة تنافسية باستخدام ماتم جمعه من معرفة لدى جميع الموظفين وأرشيف براءات الاختراع وعمليات لإدارة المعرفة

وكذلك جميع الوثائق المخزنة في وسائط مختلفة في جميع المواقع. ويكمن تركيز استراتيجية إدارة المعرفة في خلق ثقافة نقل وتشارك المعرفة والتي ستؤدي إلى تسريع التعلم والابتكار. وقد دافع المدراء في زيروكس على وجهه نظرهم بأنه من المهم جعل الخبرة متاحة للجميع مما يتيح حل المشاكل المعقدة بشكل أسرع. وفيما يلي مؤشرات الأداء المحددة:

١. الوصول إلى المعرفة.
 ٢. ترتيب وتنظيم المعرفة.
 ٣. عدد المكالمات الواردة إلى الإدارة.
 ٤. الدعم الحاصل من الإدارة.
 ٥. سهولة الاستخدام
- و يعني هذا أن الشركات لديها مؤشرات رئيسة مختلفة لأدائها اعتمادا على نوع الصناعة فيها. الأمثلة المذكورة أعلاه تمثل أربع شركات مختلفة تتنافس في مجالين مختلفين تماما، هما مجال الاتصالات ومجال مكائن الطباعة والتصوير. وبالتالي نلاحظ اختلاف مؤشرات الأداء في كل شركة بشكل طفيف وفقا لتركيز الشركة على مجال معين، وبشكل رئيسي المساهمة في مبادرة إدارة المعرفة وفق المؤشرات المحددة ويمكن القول أن نتيجة التقييم نتج عنها المدلولات التالية:

- ركزت Ericsson على مساهمة القيمة المضافة.
- ركزت Siemens على أصول المعرفة المعنوية والمادية.
- ركزت (HP) على مبادرة إدارة المعرفة داخل الشركة.
- ركزت Xerox على دعم القيمة التنافسية. (Shannak, 2009)

الخاتمة: عليه وفي ضوء ما تقدم، فإنه يمكن استنتاج أن تقييم إدارة المعرفة عملية لا يمكن الاستغناء عنها ولا فصلها بأي حال من الأحوال عن جميع المفاهيم والمصطلحات والمقاييس والعوامل والمؤشرات المتعلقة بها، لذا ينبغي على المنظمات أخذ هذا الأمر بعين

الاعتبار وبشكل جدي وتبني أحد المناهج أو الاساليب لتقييم إدارة المعرفة والذي يتناسب مع طبيعة وكيان المنظمة لدراسة واقعها الحالي والتطلع لما هو مأمول واستشراف المستقبل، وذلك لمعالجة كل جوانب الخلل والقصور والضعف والعوائق الحقيقية. عند هذا فإنه يمكن القول بأن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح لتطوير موجودات المعرفة الملموسة وغير الملموسة للحصول على القيمة الحقيقية التي تضيفها المعرفة للمنظمة والتي تحدد مقدار مساهماتها في تحقيق الأرباح والتفوق من جهة ، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة والوصول إلى المكانة القيادية في المجتمع المعرفي من جهة أخرى.

المراجع:

بيسيرا، إرما ؛ سايبيروال، راجيف (٢٠١٤) "إدارة المعرفة : النظم والعمليات ، ترجمة: محمد شحاته وهبي ، مراجعة: عبدالمحسن فالح اللعيد، الرياض : مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٤) " الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

طيبي،خضر مصباح أسماعيل (٢٠١٠) "إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، عمان-الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبود ، نجم (٢٠٠٥) "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط١، عمان-الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

عياد، ليلي (٢٠١٨) "معايير قياس وتقييم الاقتصاد المعرفي ودورها في تفعيل عملية التنمية الاقتصادية"، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية العدد ٢ ،المجلد ٤ .
القهيوري، ليث عبدالله (٢٠١٣) " استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار ومكتبة الحامد للنشر.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥) "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الليحاني، مريم بنت راضي مشخص (٢٠١٠) " إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز (٢٠١٢) : "نحو مجتمع المعرفة"، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز : تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثامن والثلاثون.

الملكاوي ، ابراهيم الخلوف (٢٠٠٧) "إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم" ، عمان-الأردن: الوراق للنشر والتوزيع .

نور، سعيد خالد محمد (٢٠١٥) "دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ،دراسة ميدانية " الزرقاء - الأردن : رسالة ماجستير في المحاسبة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الزرقاء.

-Housel, T. and A.H. Bell (2001), *Measuring and Managing Knowledge*, New York: The McGraw-Hill Company.
in the Net Worked Enterprise " , USA: Hall pub.

- Karste E, ; Langen M, (2002) "*Holistic Development of Knowledge Management with KMMM.*" Siemens AG /
Corporate Technology.1-8

- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2000) "*Management information systems Organization and Technology .*

- Malhotra, Yogesh, (2003) "*Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*", Yogesh
Malhotra and United Nations, New York.

- Shannak, R, (2009) "*Measuring Knowledge Management Performance*", *European Journal of Scientific Research.*
35(2), 242-253.

- Vestal, Wesley (2002) "*Measuring Knowledge Management*", *American Productivity Quality Center. 1-6.*