

الفصل الثالث

الثقافة والمعرفة في شركات الأعمال الدولية

اولاً: الثقافة والشركات متعددة الثقافات

١. أصل مصطلح الثقافة وماهيتها:

تعد الثقافة الإطار والمضمون الفكري الذي يحدد للمجتمع سماته التي تميزه عن غيره من المجتمعات، إذ تحمل بين طياتها السمات الاجتماعية المتوازنة والمستجدة، وتمثل أيضاً ثمرة النشاط الفكري والمادي الخلاق والمرن لدى الانسان.

ومن المفاهيم التي طرحت للثقافة ما يأتي:

- كل ما صنعته يد الانسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، اي كل ما اخترعه الانسان وما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية.
- مجموعة الممارسات التي يكتسبها الانسان في أثناء تفاعله مع المجتمع، وتشمل العادات، والقيم، والاعراف، واللغة، والتي تسهم بصورة مباشرة في قصص الحياة المستمرة: اي القصص التي تفسر من خلالها بصورة مستمرة الحالة الانسانية.
- مفهوم أكثر تفصيلاً، مفاده: مجمل التراث الاجتماعي او اسلوب حياة المجتمع، وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى ان به انماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اطلعت عليها الجماعة في حياتها والتي تناقلتها الاجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها.

ويظهر من خلال المفاهيم والخصائص السابقة ان الثقافة تمثل حجر الاساس في حضارة المجتمع، لذا تعد مسألة فهمها وإدراكها امراً في غاية الاهمية لامكان تحقيق التعايش والتفاعل ضمن المجتمع الواحد. وقد اصبحت اليوم مسألة الوعي الثقافي وتقليل التباين الثقافي ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً لا مناص منه، في ظل العولمة، الأمر الذي ادى الى اندماج الثقافات وتقليل تبايناتها، وبخاصة الى الشركات والمنظمات التي تعتمد منهجية ادارة الاعمال الدولية، لأن

الثقافة تعد المحرك الأكثر فاعلية والعمل الأكثر حاكمية لأنشطة هذه الشركات بسبب تنوع الثقافات التي تتعامل معها وتباينها، لذلك سميت هذه الشركات بالشركات متعددة الثقافات (Multicultural Companies) وبالتالي فإن حُسن ادراكها والوعي بها والقدرة على التعامل معها ستبعد الشركات عن ما يسمى بـ(المخاطرة الثقافية Cultural Risk) الذي عبر عنها بأنها: اللاوعي واللامرونة الثقافية يمكن ان تعرضنا لخطر فقد الملايين من الدولارات بسهولة، بسبب:

- أ- المفاوضات الضائعة غير المنتجة.
- ب- فقدان العديد من عقود المشتريات والمبيعات نتيجة عدم التوصل الى فهم مشترك للثقافات المختلفة.
- ج- علاقات سيئة مع الزبون.
- د- انخفاض الكفاءة الداخلية بسبب عدم تجانس أفكار المديرين والعاملين في الشركة لأنهم ليس على طول الموجة نفسها.

٢. الشركات متعددة الثقافات:

الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات، وخبرات، وثقافات متنوعة اذ ما أحسن ادارتها وتوظيف كامل قدراتها وامكانياتها سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة وبما يعود بالخير والفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين.

وتعد الشركات متعددة الثقافات، شركات ذات اهمية كبيرة مقارنة بالشركات احادية الثقافة وذلك بسبب تميزها بخصائص يمكن ايجازها بالآتي:

- ❖ التعددية او التنوع في المورد البشري.
- ❖ التكامل الهيكلي.
- ❖ تكامل الشبكات غير الرسمية.
- ❖ غياب الاجحاف والتمييز.
- ❖ المفاهيم المتساوية للأهداف التنظيمية.
- ❖ المستوى المنخفض للصراعات بين أفرادها.

وبغية توظيف كامل قدرات وامكانيات الموارد البشرية العاملة في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار اليها آنفاً، يستلزم الأمر من العقول الاستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعة سواء داخل الشركة او في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل

اذ يتطلب الغوص في اعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها ومضامينها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها، ومن ثم التميز بالأداء.

ان بلوغ فهم مستويات الثقافة وادراكها جيداً وتشخيص مضامينها سيتمكن الشركات ذات النشاط الدولي والتي تتبنى منهجية ادارة الاعمال الدولية من القدرة على ادارة الصدمة الثقافية.

● ادارة الصدمة الثقافية:

مفهوم الصدمة الثقافية: يشير مفهوم الصدمة الثقافية الى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. نتيجة لادراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها، وبالتالي فهي الدهشة والتفاؤل والاستغراب والالترتياح والاحباط، الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم، والاعراف، والمعتقدات التي يحملها الفرد/ الافراد، ومجموعة القيم، والاعراف، والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل/ يتعاملون معها.

هناك نوعان من الصدمات الثقافية هي:

- صدمة الهجرة: والناتجة عن هجرة الأفراد للعمل خارج اوطانهم في فروع او مراكز الشركات ذات النشاط الدولي، واصطدامهم بثقافة مختلفة تتضمن قيماً واعرافاً وتقاليد لم يعتادوا عليها.

- صدمة العودة: وهي الصدمة الناتجة عن عودة الأفراد لوطنهم الأصلي بعد غيبة طويلة في الخارج واصطدامهم بقيم واعراف وتقاليد لم يتعرفوا عليها سابقاً، الأمر الذي يتطلب فترة من الزمن حتى يعتادوا عليها.

٣. الدور الذي تلعبه الثقافة في شركات الاعمال الدولية:

(١) الشركات المحلية: ان الثقافة في هذه الشركات ليس لها اي علاقة مهمة مع الزبائن والمشتريين الخارجيين، لأن جميع أنشطة هذه الشركات هي داخلية وبالتالي لا أثر للتنوع الثقافي.

(٢) الشركات الدولية: كون تلك الشركات تركز على التصدير والانتاج خارج حدودها الوطنية، تبرز مسألة التنوع الثقافي كقوة فاعلة ومؤثرة مع المشتريين المحتملين والعاملين الأجانب، وعلى هذا

الأساس تكون مهمة الثقافة هو: تركيز الاهتمام بالثقافات الوطنية للدول المضيفة للفروع، وانطلاقاً من ذلك تعتمد هذه الشركات بشدة على المديرين المغتربين لإدارة العمليات. (٣) الشركات متعددة الجنسيات: تعتمد هذه الشركات على الثقافات الداخلية بالدرجة الأساس ويقل الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي، كون هذه الشركات تستأجر عاملها من جميع انحاء العالم وبالتالي فهي بحاجة الى تطوير مهارات ادارة التنوع والتباين الثقافي عبر المستويات الادارية في الهرم التنظيمي.

(٤) الشركات العالمية وعابرة الحدود: في هذا النوع من الشركات يكون الاعتماد على الثقافات الداخلية والخارجية لأن تحقيق الفاعلية في اداء هذه الشركات يحتاج الى تطوير مهارات التنوع الثقافي للتعامل مع العاملين في الداخل فضلاً عن التعامل مع الزبائن والمشتريين والمجهزين الخارجيين.

٤. نموذج هوفستلد لإدارة الثقافة التنظيمية في شركات الاعمال الدولية: وهو أنموذج يتعلق بإدارة الثقافة في بيئات الأعمال الدولية، إذ يفترض هذا الأنموذج ان ثقافة مجتمع ما من الممكن ان تترك أثراً على قيم اعضائه ومدى ارتباط هذه القيم بالسلوك، وجرى استخدام هذه النظرية على نطاق واسع في العديد من المجالات بين الإدارة الدولية والتواصل بين الثقافات. وطور هوفستلد نموذجه الأصلي نتيجة لاستخدام تحليل العوامل لفحص نتائج مسح على مستوى عالمي حول قيم الموظفين من قبل شركة اي بي ام (IBM) في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي.

وكانت النظرية إحدى أولى النظريات التي يمكن تقييمها كماً، ويمكن استخدامها لتفسير الفوارق الملحوظة بين الثقافات، وشملت ١٦٠٠٠٠ عامل في الشركة المذكورة أعلاه في ٥٠ بلد، إذ تضمن الاستبيان ١٥٠ سؤال تعكس الفوارق الجوهرية للبلدان موضوع الدراسة.

اقترح الأنموذج اربعة أبعاد أساسية يمكن من خلالها تحليل القيم الثقافية:

❖ بعد السلطة PDI:

وهو الدرجة التي يكون فيها التأثير والسيطرة موزعة بشكل غير متساوي بين الأفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة بذاتها، فإذا كان الناس بمعظمهم يدعمون التوزيع غير المتساوي للسلطة فان المجتمع يعتبر ضمن الفئة العالية للسلطة، كما ان انخفاضه يعني ان هذا المجتمع يشجع على الاستقلالية مع دعم كبير للحقوق والفرص المتكافئة للعمل EEC، مع اعتماد لاسلوب الادارة بالمشاركة والابتعاد عن الاسلوب الاوتوقراطي بالإدارة.

❖ يعد تجنب اللاتأكد او تفادي الخطر UAI:

هو الدرجة التي يحاول فيها أفراد المجتمع تجنب الغموض والمخاطرة في العمل، ويعني ايضاً الدرجة التي يتفادى بها المجتمع العشوائية وعدم اليقين، ويميل الناس في الثقافات التي تتمتع بدرجة عالية من تجنب عدم اليقين الى ان يكونوا أكثر عاطفية، إذ يحاولون الحد من حدوث الظروف غير المعروفة وغير العادية والمضي قدماً مع التغيرات تدريجياً من خلال تخطيط وتنفيذ القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية. وفي المقابل، يقبل الناس في الثقافات ذات المستوى المنخفض من تجنب عدم اليقين المواقف غير المنظمة او البيئات المتغيرة ويشعرون بالراحة حيالها ويسعون لتكون لديهم قواعد قليلة بقدر الإمكان، والناس في هذه الثقافات يكونوا أكثر تحملاً للتغيير.

❖ بعد الفردية مقابل الجماعية IDV:

"مدى اندماج الأفراد في المجموعات" في المجتمعات الفردية ينصب التركيز على الإنجازات الشخصية وحقوق الأفراد، إذ ان ارتفاعه يعني ميل المجتمع نحو الخصوصية في العمل وبناء حياة مهنية ناجحة، إذ إنه من المتوقع ان يقوم الأشخاص بالدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم واختيار انتماءاتهم.

وفي المقابل في المجتمعات الجماعية، يتصرف الأفراد في الغالب كأعضاء في مجموعة او منظمة متماسكة ومستمرة مدى الحياة، والولاء يكون للمجموع أكثر. ويعني هذا البعد مدى توقع الفرد للحرية الشخصية وكونه مسؤولاً عن نفسه فقط مقابل الجماعة والمسؤولية تجاه العشيرة والأسرة والعمل.

❖ بعد الرجولة مقابل الأنوثة MAS:

الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على قيم الأداء الرجولية والانجازات الواضحة، وتكمن قيم الثقافات الذكورية في المنافسة وتأكيد الذات والمادية والطموح والقوة ابتداءً من العائلة مروراً بالمدرسة وصولاً الى بيئة العمل (المنظمة)، في حين ان الثقافات الأنثوية تضع قيمة أكبر على العلاقات وجودة الحياة مع بروز مظاهر مثل التضامن المجتمعي والتشجيع على التطوير الذاتي والتعاون مع التركيز على النواحي ذات العلاقة بالرفاهية.

❖ بعد التوجه الطويل مقابل التوجه قصير الأمد LTO:

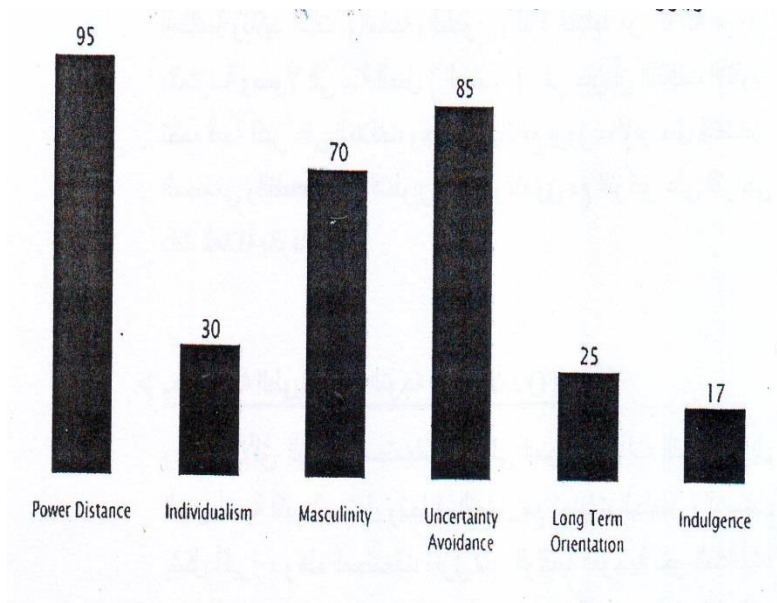
ويصف الأفق الزمني للمجتمعات إذ تولي المجتمعات ذات التوجه طويل المدى أهمية أكبر للمستقبل وتحاول التعامل مع تحديات الحاضر والمستقبل بشكل أكبر، وهذه المجتمعات تعزز القيم الواقعية الموجهة نحو المكافآت، بما في ذلك الاستمرارية والادخار والقدرة على التكيف مع اتباع الأساليب الحديثة في التعليم واستخدام المناهج الواقعية بشكل أكبر باعتبار الحاضر هو "تجسير للماضي" وصولاً للمستقبل.

أما في المجتمعات الموجهة على المدى القصير، ترتبط القيم المدعومة بالماضي والحاضر، بما في ذلك الثبات واحترام التقاليد وحفظ الوجه والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية، مع ميل قليل نحو الادخار والتركيز على النتائج السريعة.

❖ بعد ضبط النفس مقابل التهور IVR:

ويؤشر هذا البعد إلى أي مدى يكون العضو في المجتمع يبدي محاولات للسيطرة على رغباته ودوافعه، فكلما كانت السيطرة أو محاولاتها ضعيفة نسبياً فإنه يؤشر على كون المجتمع (متساهل)، والعكس في ارتفاعه فإنه يؤشر سيطرة نسبياً قوية على الرغبات والدوافع مع (ضبط نفس) عالي، فضلاً عن إبرازه مدى توافق قواعد الضبط الذاتي واحترام القانون (فرض القانون) في مجتمع معين ومدى التزامه بهذا المبدأ.

ويبرز الشكل أدناه مؤشر أبعاد هوفستلند الثقافية للعراق وعلى النحو الآتي:



إذ يظهر الشكل أعلاه ان العراق:

أ. بعد السلطة Power:

ان جميع الأفراد في المجتمعات ليست متساوية، إذ أنه يعبر عن التفاوت الحاصل في توزيع السلطات على نحو غير متكافئ، كما انه يعني ان الناس لديها قبول كبير للنظام الهرمي في المنظمة كما يعكس عدم المساواة مع مركزية، ويتوقع المرؤوس على الدوام ان يقال له ما يجب القيام به، ويعتبر المرؤوس الرئيس هو الحاكم المطلق.

ب. بعد الفردية والجماعية Individualism:د

القضية الأساسية التي يتناولها هذا البعد هو مدى الترابط يحافظ على المجتمع بين اعضاءها، إذ انه في المجتمعات الأنانية فإن الناس يركزون على الاعتناء بأنفسهم وعائلاتهم المباشرة فقط، في حين ان المجتمعات الجماعية تنتمي الى الشعب، ويكون الاعتناء بالجماعات مقياس للولاء.

ويعتبر العراق مجتمع جماعي من حيث الالتزام لأن يكون الفرد عضو في اسرة وعشيرة وطائفة وعرق مع الإفراط بالالتزام للقواعد والانظمة المجتمعية، إذ ان المجتمع يبحث عن تكوين علاقات قوية مع افراد الجماعة والجماعات الأخرى.

ج. بعد الذكورة والانوثة Masculinity:

يمتاز المجتمع العراقي بدرجة عالية من الذكورية وبالتالي سيكون الدافع فيه هو المنافسة والإنجاز والنجاح، مع التركيز على حقوق الملكية والمنافسة والأداء ويتم حل النزاعات من خلال التنافس الشديد فيما بينها.

د. بعد تجنب عدم اليقين Uncertainty:

وهو بعد له علاقة مع الطريقة التي يتعامل المجتمع مع حقيقة ان المستقبل لا يمكن ابدأ ان يكون معروفاً، والعراق لديه تفضيل عالي لتجنب عدم اليقين، وبالتالي تجنب المحافظة على مدونات صارمة للمعتقدات والسلوك غير التقليدي، ويمتاز المجتمع العراقي بحاجته الى ادراك ان الوقت هو المال والرغبة العمل الجاد، مع افتقاده للدقة والالتزام بالمواعيد ومقاومته للابداع، كما ان الوضع الأمني عامل مهم في تحفيز الأفراد للعمل.

هـ. بعد التوجه طويل مقابل القصير الأمد Long Term:

مؤشر العراق على هذا البعد يقيس توجهها ثقافياً على المدى القصير، من حيث الاحترام الكبير للتقاليد مع سعة الصدر القليلة لتحقيق نتائج سريعة، كما انه مجتمع يميل لمحاكاة الجار المحلي او الخارجي وبشكل كبير جداً.

و. بعد ضبط النفس مقابل التماذي أو التهور Indulgence:

ويقصد به درجة التماذي او التهور بالتصرفات لدى ابناء الشعب والذي يشكل تحدياً كبيراً يتمثل في الرغبة بالسيطرة على الرغبات والدوافع غير المحبذة، إذ يؤشر انخفاضه ان هنالك تساهل في هذه المواضيع وعدم توافر ضبط النفس المحبذ والذي يؤشره ارتفاع هذا المقياس.

ويلاحظ في العراق ان هنالك تساهلاً في التعامل مع هذه الدوافع والرغبات غير المحبذة ويتضح ذلك في غلبة الممارسات العشوائية والتقاليد الاجتماعية التي للأسف تؤدي الى التماذي في هذا الجانب من جهة، ويؤشر ايضاً ضعف النظام وفرض القانون من جهة اخرى.

انعكاسات الثقافة

• الهوية الاجتماعية:

ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في مجموعة او مجموعة اجتماعية معينة. ومن الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية. وعلى هذا الأساس فان الهوية الاجتماعية توفر اطاراً مهماً لفهم الأسس النفسية للعلاقات بين المجموعات والصراع الاجتماعي، كذلك فانها تقدم اجابة جزئية لسؤال (من أنا؟) او (من نحن؟).

ويطور الافراد هويات اجتماعية من خلال الانضمام الى مجموعات مرجعية، وهذه الأطر المرجعية يمكن ان تكون افراداً (مثل: الوالدين، المعلمين، الاقران، المديرين، المشرفين، الذين تؤثر قيمتهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، حتى لو لم يكونوا موجودين)، كذلك يمكن ان تكون مجموعات او كيانات تنظيمية.

ويكون الافراد نوعين من الهويات الاجتماعية على الأقل وهما الهوية الشاملة (الهوية التي يرغب الفرد في اظهارها على الدوام وبجميع الادوار وفي جميع المجاميع المرجعية وتتشكل في

المراحل المبكرة من الحياة). الهوية محددة الدور (الهوية التي يتم تكوينها لمجموعة مرجعية محددة او دور اجتماعي محدد، واستدامتها هو الأساس للهوية الشاملة).

• الهوية التنظيمية:

شكل محدد من الهوية الاجتماعية، تمثل رابطاً اجتماعياً ونفسياً هاماً لربط العاملين والمنظمة. ومن هذا المنطلق، تعرف على انها: اشارة الى السلوك الجماعي الذي يعبر اعضاء المنظمة من خلاله عن علاقتهم العميقة بخصائص المنظمة الاساسية، وتنطوي هذه الخصائص على عدد من الابعاد مثل: القيم، والمعتقدات، والمبادئ والقيادة. وعلى هذا الأساس فان الهوية التنظيمية تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها، والتي تتضمن اهدافها الجوهرية، وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات اعضاءها والعاملين فيها بكل وضوح واستيعاب.

ان فهم هذه الهوية في شركات الاعمال الدولية سيحقق الآتي:

- تجاوز حالات الوقوع بالاغتراب التنظيمي او العزلة التنظيمية.
- تأسيس احساس صداقة عند العاملين بالتضامن مع المنظمة وتوفير الدعم اللامحدود لها الى مستوى الولاء المطلق.
- ادارة تعدد الهويات التنظيمية او ما يسمى ب(برلمان النفوس) والذي يشير الى ان للفرد اكثر من هوية تنظيمية ولكل هوية اهداف وتوجهات خاصة، لأن المنظمة تمثل ائتلافات تختلف في قوتها، ومكانتها، واهميتها، ومستوى مصالحتها وبالتالي فهي تتكون من العديد من النفوس، وتتيح لهذه النفوس العضوية في عدم مجموعات، وكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها.

• التماثل التنظيمي:

إدراك بالتوحد مع المنظمة او الانتماء اليها، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي هو شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص اعضاء المنظمة الخصائص المعرفية للمنظمة ويتبنوها على انها معرفة لخصائصهم الذاتية، وعليه فهو العملية التي تتكامل وتتطابق من خلالها اهداف المنظمة والفرد.

ان التماثل التنظيمي يتضمن قيام الافراد بتصنيف انفسهم والآخرين في فئات تنظيمية،
مثل: المهندسين، الاداريين، المحاسبين، صناع المعرفة.. الخ.

ثانياً: المعرفة ونقلها عبر الثقافات

المعرفة: هي مزيج سائل من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من السياق وبصيرة الخبير التي توفر اطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها. وإدارياً تعرف المعرفة بأنها الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات أو/ و البيانات وتوليفها بصيغة نموذج محدد المعالم، اما باستخدام المعلومات العقلية للفرد او التقانة المتقدمة، بغية اعتمادها في اتخاذ القرارات ازاء المواقف الجارية، أو نقلها الى الآخرين (افراداً او كيانات) للإفادة منها في مواقف اخرى.

١. أهمية المعرفة:

- أ- يمثل الاستثمار في المعرفة عامل انتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجة الى موارد بشرية اضافية.
- ب- تساهم في خلق ثقافة شاملة متحسسة للمعرفة في المنظمة او الشركة عن طريق تحديد القدرات والكفايات المطلوبة حالياً ومستقبلاً، مثلاً: توسيع امكانية التوثيق الداخلي للشركة من خلال شبكة حاسوب داخلية او تحديد مستوى الخزين المهاري فيها.
- ج- تلعب دوراً متميزاً في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، إذ ان المصدر المضمون في استمرار الميزة التنافسية هي المعرفة. لأن المعرفة أساس ابتكار الميزة التنافسية والمحافظة ع ليها من خلال شروعاتها بعمليات منهجية مبتكرة ومتجددة تجعل المنظمة قادرة على اضافة الشيء الجديد وتحقيق السبق قبل المنافسين، وهذا يعني ان المنظمة ستكون في حالة مواكبة مستمرة للابتكارات الجديدة والمعارف الحديثة.

٢. مستويات المعرفة وانواعها:

هنالك عدة مستويات للمعرفة يمكن ايجازها بالآتي:
أ- المستوى الأول (المعرفة الشخصية):

وتشكل كل ما يعرفه الفرد/ الأفراد او يعرفون طريقة القيام به، وتتكون هذه المعرفة من معرفة ضمنية توجد في عقول الافراد وهي غير ظاهرة وغير ملموسة ويكون حجمها اكبر من النوع الثاني المعرفة الصريحة التي تكون واضحة ومعروفة وقابلة للتناول.

ب- المستوى الثاني (المعرفة التنظيمية):

والتي تكمن في الأنظمة والعمليات والاحكام والعمل الروتيني ضمن المنظمة، وفي الغالب تكون صريحة ومتاحة للعاملين وهذا ما يظهر من حجمها في الشكل، مقارنة بالمعرفة الضمنية التي يكون حجمها صغيراً، عندما تكون مغروسة بعمق في العمليات الروتينية وغير الروتينية في الثقافة والقيم النادرة الخاصة بالمنظمة.

ج- المستوى الثالث (المعرفة الاجتماعية):

وتتمثل في العلاقات بين الأفراد وتتألف من مبادئ سلوك ثقافية وجدت كنتيجة للعمل معاً. ويكون الحجم الأكبر لهذه المعرفة هو (ضمنية) وكما أوضح من الشكل مقابل (صريحة) بحجم محدود، لذا تنعكس سمتها البارزة في قدرتها على التعاون وتطوير علاقات تعاملنا فيما بيننا.

وبعد استعراض مستويات المعرفة، لابد الآن من توضيح انواع المعرفة وعلى النحو الآتي:

- أ- المعرفة الصريحة: المعرفة الموثقة المنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها الى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق او عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.
- ب- المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الافراد العاملين في المنظمة، وتمثل جزءاً من تركيبهم، وتشمل الادراكات والتبصر والحكمة والتجارب والمهارات.

٣. الاستثمار في المعرفة:

ان المهتم للمجتمعات والشركات هو كيفية الاستثمار في المعرفة كونه سيكون عامل توليد لرأس المال الفكري (Intellectual capital) ولكن كيف؟ ان الاستثمار في كل مستوى من مستويات المعرفة سيولد مكوناً من مكونات رأس المال الفكري.

فالاستثمار بالمعرفة الشخصية سيولد رأس المال البشري (Human Capital)، ويمثل مجموعة من الافراد الذين يستخدمون عقولهم اكثر من استخدامهم لايديهم، لانهم يمتلكون خبرات، ومهارات، وقيماً، وقدرة على الابتكار والابداع من اجل ايجاد حل متخصص او خلق قيمة، وهؤلاء محدوددي العدد في كل منظمة، ويشكلون الرصيد الأكبر للمعرفة الضمنية.

أما الاستثمار في المعرفة التنظيمية سيولد رأس المال التنظيمي ورأس المال المعلوماتي، فرأس المال التنظيمي (Organizational Capital)، يمثل مجموعة المفردات التنظيمية ذات الأثر

الأكبر لتوليد القيمة وتعزيز الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال، واهمها ثقافة المنظمة، والقيادة، والمحاذاة، والرصف، وفرق العمل.

اما رأس المال المعلوماتي (Informational Capital) فيعكس مجموعة المعلومات الإستراتيجية التي توفرها نظم المعلومات والمعرفة التطبيقية والبنية التحتية التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والضرورية لتدعيم الاستراتيجية المنظمة.

ويتجسد الاستثمار في المعرفة الاجتماعية برأس المال الاجتماعي ورأس المال السياسي، اذ يمثل رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، شبكة العلاقات والمعايير، والقيم الجماعية، والمعتقدات المسهلة لعملية التعاون بين المجموعات الاجتماعية.

بينما رأس المال السياسي (Political Capital) فإنه يمثل أنشطة شخصية غير رسمية، تتم احياناً بشكل غير معلن، تهدف الى اكتساب نفوذ شخصي او تعزيز الموقف الفردي لتحقيق مآرب شخصية او جماعية داخل الكيانات الاجتماعية عبر استخدام لغة الحوار والدبلوماسية والذكاء.

ان عملية تحقيق الاستثمار الفاعل في المعرفة وتوليد أعلى انتفاع من رأس المال الفكري ومكوناته، وتوظيف هذا الانتفاع في انتاج معارف جديدة، يستلزم عمليات اهمها تحديد الفجوة المعرفية واكتساب وانتاج المعرفة وتنظيم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

ان العمليات المذكورة هي اهم مهمات ادارة المعرفة والتي تعرف بأنها: مجموعات العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة ومحاولة انتاجها و/ أو واكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الادارية كافة وتحقيق اعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير قدرات واثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفوة.