

إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية
دكتور/ ميلود تومي (✉)، أستاذة/ نادية خريف (✉✉)، أستاذة/ وهيب داسي (✉✉)

الملخص:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد المفاهيم العلمية الحديثة وهي إدارة المعرفة باعتبارها أساس وأهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية؛ لأن في هذا العصر وفي ظل الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، أصبحت مشكلة المؤسسات تنحصر في الاختيار الصحيح للمعلومة وسط الكم الهائل من المصادر المتنوعة، ومعرفة كيف تستغل لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية وتحقيق التميز، باعتبار أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها لأطول فترة ممكنة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية وحجم الاستثمار فيها، وتحقيق النجاح والأداء المتميز يتم من خلال إدارة التميز وإدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التميز، إدارة التميز، المعرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة، تجسدت أساساً في الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، واعتبرت المعرفة هي السلاح الأقوى وأداة السيادة الحضارية والتكنولوجية؛ واكتسبت أهمية واضحة في نجاح المؤسسات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية أكثر من تركيزه على الموجودات المادية، وبهذا تعد إدارة المعرفة

✉ (أستاذ محاضر

✉✉ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

البريد الإلكتروني: nadoo_k12@yahoo.fr

من أهم القضايا الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة، وانطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تنبني على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء وغيرهم...؛ أي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

وفي ظل هذا العالم المتغير، تسعى جميع المؤسسات إلى إدامة عملها، ولا يمكن أن يتحقق هذا ما لم تمتلك الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، وتعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء وإدامة الميزة التنافسية من خلال الإبداع المستمر، سواءً على صعيد المنتج أو على صعيد العمليات، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضد تلك الميزة لأطول فترة ممكنة؛ ويعتبر الرأس المال الفكري بما يتضمنه من معرفة بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة الناجحة يمكنها من تحقيق التميز.

والتميز هذا الذي تسعى إليه المؤسسات هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصرها في التطوير والتحديث، والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي «إرضاء العملاء»، ويقع في لب هذه الجهود المتكاملة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها، وتنتهي حياتها حين يصعب عنها الحصول على المعرفة اللازمة لاستمرارها، أو قد تقل كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية بتقادم أرصدها المعرفية، ولكل هذا نقول أن مستقبل المؤسسة اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثلاً لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسليح بإدارة المعرفة بوصفها مطلباً مهماً لتحقيق أهدافها، ومورداً هاماً وأساسياً وفعالاً لعمليات الإبداع والابتكار، وركيزة لبلوغ الكفاءة والفعالية بما يحقق النجاح والأداء المتميز، وبهذا نتساءل عن ماهية المعرفة؟ وماهي أنواعها، وما هي إدارة المعرفة؟ وكيف تتميز المؤسسة من خلال إدارة المعرفة؟ هذا ما سنحاول مناقشته من خلال النقاط التالية:

- المعرفة وإدارة المعرفة.

- الخصائص الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية المسيرة بالمعرفة .
- التميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية بإدارة فعالة للمعرفة .
- الخاتمة

— المعرفة وإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة، من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد لإنشاء الثروة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، وفي الاقتصاد الجديد هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل، ويعزى الاهتمام بها وإدارتها إلى^(١):

— تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات، ونحو مزيد من الخدمات عالية التخصص كثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتتجسد دلائل هذا الاقتصاد الجديد في :

أ — أن صناعات التكنولوجيا العالية والالكترونيات الفائقة وصناعات تكنولوجيا المعلومات هي المحرك للنمو الاقتصادي.

ب— تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية.

ج— تزايد أهمية رأس المال الفكري (المعرفي).

د — تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، وجمعها، وتصنيفها، ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع.

I - مفهوم المعرفة: ما يهم المؤسسة الحديثة بصورة أساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية، وهذه المعرفة وفقاً لـ Morsilierlucier هي: « قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المدبرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء

المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة»^(١)، ويشير (الخفاجي) إلى أن: «المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها»^(٢)، كما عرفت على أنها: «منتوج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة»^(٣)، وعرفت على مستوى الأفراد أنها: «مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء»، أما على مستوى المؤسسات فهي: «تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة»^(٤).

وقد أشارت البحوث والدراسات (أبو فارة، ٢٠٠٤، ٦)، (الحجازي، ٢٠٠٥، ٥٢) وغيرهما إلى أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض، لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات حيث نجد أن:

١- البيانات: هي «مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة»^(٥)، فهي كما يعرفها Wiig: «ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً، أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صوراً، دون أي سياق أو تنظيم»^(٦).

٢- المعلومات: هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تتمثل في «حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة»^(٧)؛ فهي ناتج معالجة البيانات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج الملائمة حتى يمكن للمؤسسة أن تستفيد

منها، وقد يتم تصوير المعلومات في أشكال كثيرة مثل التقارير أو الأشكال البيانية والخرائط التنظيمية، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في إعداد وتوفير الكم المطلوب منها بالدقة والكم والكيف الملائم.

٣- المعرفة: هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة متكررة لا يعرف شيئاً عنها من قبل؛ أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة.

ومن ثم نجد أن المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد^(٨)، وتتحول المعلومات إلى معرفة من خلال^(١٠):

- أ- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.
- ب- العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ج- الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.
- د- المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

II - أهمية المعرفة: يمكن إظهار أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية^(١١):

١. يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم...
٢. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة، التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة

- المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه .
- ٣ . تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما ، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد ، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات .
- ٤ . يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري، تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء .
- ٥ . وإذا لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة ، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المؤسسات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها ، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاعها وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة .
- ٦ . تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها ، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح .
- III — مصادر المعرفة : بين (Marquardt) وجود مصدرين للمعرفة ، هما مصادر داخلية ومصادر خارجية^(١٢) :

١- المصادر الداخلية: تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صنّاع المعرفة. وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون له منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

٢- المصادر الخارجية: ومن هذه المصادر: الاقتداء بالمؤسسات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومن خلال أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات.

IV - أنواع المعرفة: المعرفة معارف؛ أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها، وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضاً. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها^(١٢). بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المؤسسة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية، وهذا ما يسميه (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز مؤسسة من غيرها من المؤسسات^(١٤). ويمكن التطرق لبعض أنواع المعرفة:

١- يُصنف Marquardt المعرفة في خمسة أنواع^(١٥):

أ- معرفة ماذا: Know - What : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

ب- معرفة كيف: Know - How : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

ج - معرفة لماذا : Know – why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .

د - معرفة أين : Know – Where : معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .

هـ - معرفة متى : Know – When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة .

٢- كما يقدم ميثيل زاك (M.H. Sack) : تصنيفاً آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة^(١٦) :

أ - المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة ، وهذا النوع لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد ، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة .

ب - المعرفة المتقدمة : هي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية ، فمع أنها تمتلك بشكل عام المستوى نفسه ، والنطاق ، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز ، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة .

ج - المعرفة الابتكارية : هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتمييز نفسها بشكل كبير عنهم ، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

- كما يصنفها Prusak إلى أربعة أقسام^(١٧) :

أ- المعرفة الإدراكية : وتتعلق بالمبادئ العامة النظرية ، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

ب- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.

ج- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

د- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما، وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

V - مفهوم إدارة المعرفة: يرى wig أنها «تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية»^(١٩)، فهي وفق wick «مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المؤسسة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة»^(٢٠). وتجلى في «مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي»^(٢١).

إن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وبالتالي على المؤسسة تجميع معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف

تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتحليل هذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن تسيير المعرفة^(٢٢):

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.

- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة.

- يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.

- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

VI- أهمية إدارة المعرفة: ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة، وتحويل المؤسسات نفسها إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة، ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة، والأكثر تجدداً ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة، وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإن هذا الاتجاه نحو تأكيد وإدراك المعرفة يتزامن ويتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم^(٢٣):

- ❖ التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين الخدمة المقدمة له.
- ❖ زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع.
- ❖ انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
- ❖ التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- ❖ الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية).
- ❖ تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

♦ التغييرات في القدرات الإستراتيجية، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضى العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي، من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ويختلف تسيير المعرفة كونه التسيير غير المادي عن تسيير الموارد المادية في العديد من الجوانب الأساسية التالية^(٢٤):

١- أن المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة (الفرد أو المجموعة أو المؤسسة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة في حين ما يتبقى هو المعرفة الضمنية والكامنة.

٢- أن المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المؤسسات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة تسيير المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المؤسسة لأول مرة.

٣- أن الاستثمار في تسيير الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في تسيير المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

٤- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المؤسسة، فإن

المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المؤسسة ما دام الأفراد يعملون فيها.

VII- أهداف إدارة المعرفة: إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد المؤسسة على المساهمة في توليد هذه الأفكار، ويمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف منها^(٢٥):

١. تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

٢. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

٣. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

٤. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.

٥. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

IV - عمليات إدارة المعرفة: إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من

المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، كما يشير "King" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة^(٢٦).

وسنركز هنا على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، ويوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



وقبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لإتمام العمليات الأخرى^(٢٧):

١- تشخيص المعرفة: إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية.

لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين؛ وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لديها من

إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لمستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتماماتها والسعي لارتباط المؤسسة معها. ومن هنا توجب على المؤسسة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء، وفي هذا النطاق يتوجب عليها إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لنعرف ما لديهم من معرفة وخبرات، أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمؤسسة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية: الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر، الاستكشاف التكنولوجي على شبكة الانترنت، مراكز الاستماع: وهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة، مراجع البحث الذكية على الانترنت.

٢- توليد المعرفة: نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة. كما أن المعرفة والابتكار هو عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدراً لمعرفة جديدة.

أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نونكا و تاكوتشي) أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة؛ أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ولكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية^(٢٨):

❖ الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد .

❖ الشفافية وتقليل الحواجز.

❖ التكامل بين الخبرات.

٤- خزن المعرفة: (الاحتفاظ بها): عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً؛ لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.

إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال ثلاثة:

أ- الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات، ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب- الحاسبات: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.

كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمجرد الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمؤسسة سيكون عرضة للتدهور والتآكل، لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

٤- توزيع المعرفة: تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها؛ وتعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام

وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

كما يعتبر Dexosa أنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفء، فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الكسترنات والإنترنت) فإنه ما زال المتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة^(٢٩).

وأنة لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة فيها بكاملها، وأنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المؤسسات قد بدأت بتقييم ومكافأة عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة.

٥- تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة: الفرق المتعددة، الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين.

هـ- أخطاء إدارة المعرفة: في دراسة أعدها الباحثان Sutton و P.Feffer في The "sins of knowledge"، توصلنا من خلالها إلى إبراز عدد من الأخطاء التي تنجم

- عن سوء إدارة المؤسسات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب، نوجزها في^(٣٠):
- عدم تحديد التعاريف العملية للمصطلحات التي ترد في البحوث، فيتم تداولها دون الاتفاق على مضمونها.
 - حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين.
 - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها.
 - التوهم أن الحاسوب هو المكان الذي تحفظ فيه المعرفة، في حين أن أي نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين اللذين يستوعبونها بعقولهم.
 - عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال.
 - التعامل مع المعلومة وكأنها مطلوبة لذاتها، حيث يصبح جمعها وتخزينها تكلفة لا عائد منها.
 - قد يؤدي شراء المؤسسة للمعرفة للجهازية من بنوكها المتخصصة إلى توقيف عمليات التفكير والبحث من قبل العاملين فيها، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفة شرائها.
 - أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء بحوث عن المرحلة السابقة لتقييمها واستخلاص الدروس، أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله، وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
 - العجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو استلامها دون التأكد من ملاءمتها للواقع أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
 - أن تحاول المؤسسات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة لتعذر استحضار جميع العوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

- الاعتماد على التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب الاتصال الإنساني المباشر لتنمية قدرات التحدث والاستماع .
- ٧- مصاعب تطبيق نظام إدارة المعرفة : لاشك في أن تبني إدارة المعرفة (KM) من قبل شركة أو مؤسسة ما في الغالب تصاحبه مجموعة من المصاعب والمحددات وهي^(٢١) :
- ١ - إن التغيير المطلوب في الثقافة يمكن أن يكون مؤذيا عدا كونه بطيئاً .
 - ٢ - الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون ضعيفاً .
 - ٣ - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى .
 - ٤ - إن حاجز أو جدار التشويش حول قياس المعرفة يعرقل ويمنع النمو .
- ويرى (Laudon&Laudon) من المصاعب التي يمكن أن تواجهها إدارة المعرفة هي :
- رداءة نوعية المعلومات المعرفية .
 - عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية .
 - عدم اتساق المعلومات الواردة مع المصادر الأخرى للمعلومات .
 - إن انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها أحد فإنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة وغير رشيدة كإلغاء منتج أو خدمة أو يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة .
 - ز- منهجية الإدارة بالمعرفة : تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكّل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات ، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمورها وتحقيق أهدافها ، وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة في^(٢٢) :
 - الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة ، سواء من مصادر داخلية أو خارجية .

- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المؤسسات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعروفة.
- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين أو المؤسسات الأفضل أو الحالة المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.
- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخلها وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي، وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات واستراتيجيات وخطط المؤسسة وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والانجازات.
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المؤسسة وعمالئها.
- الخصائص الرئيسية للمؤسسة العاملة أو المسيرة بالمعرفة:
تتميز المؤسسة المسيرة معرفياً مقارنة بغيرها المسيرة بالنظم التقليدية؛ بجملة من الخصائص أهمها^(٣٣):
- اتباعها منهجية البحث العلمي كأساس في التفكير المنظومي والتخطيط واتخاذ القرارات.

- حرصها على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، بدل التراكم المادي والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات...
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات والقدرة على الابتكار والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية والتي تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافأاتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.
- تزايد إمكانات، وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمؤسسة أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها، وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة ومتنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الانترنت.
- الميل إلى استثمار المعرفة باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة.

- تمكين العاملين ذوي المعرفة والابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية، وبناء هياكل تنظيمية تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وأفاق الاتصال بين العاملين والإدارة.

- زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي؛ إذ تصبح المعرفة مؤشرا على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بنائهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير.

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء.

- التميز وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بإدارة فعالة للمعرفة:

I - الإطار الفكري لإدارة التميز: يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي، الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عناصر عديدة منها^(٢٤):

١- تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف؛ ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بها، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز وتقويم النتائج.

٢- تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها، وتستمد مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها، وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.

٣- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

٤- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

٥- يتحقق للمؤسسة القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد، وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل

بداياتها بنهاياتها، ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها، ويحقق الأخذ بمنطق *إدارة العمليات* تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية، التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

٦- ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بها من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمرجات فيها. إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة؛ بمعنى أداء العمل وفق المواصفات والمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المؤسسة الخارجيين أو من العاملين بها، وبذلك تصبح *الجودة الشاملة* سمة رئيسية في إدارة المؤسسة.

٧- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتهديدات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التميز.

٨- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمؤسسة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.

- ٩- تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات، ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.
- ١٠- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.
- ١١- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى وبتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها، بالإضافة للموردين وغيرهم الذين لهم مصالح مع المؤسسة ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها.
- ١٢- تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- ١٣- القياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه» ويتطلب ذلك ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المؤسسة ذاتها.

II - سمات منهجية إدارة التميز : نجمعها في أن^(٢٥) :

- العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم عن تميز الإدارة.
 - رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط العمليات.
 - تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
 - المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
 - أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل.
 - أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- III - الميزة التنافسية : يقال عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية؛ عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها تحقيق نفس القيمة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة.

من خلال هذا المفهوم، يبرز الدور الأساسي في اكتساب الموارد التي تحقق القيمة المضافة، والتي تميز المؤسسة عن منافسيها، ظهرت الكثير من النظريات تحدد المصادر المختلفة للميزة التنافسية، والتي ترى بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من مواردها الملموسة (مصانع، تجهيزات، موارد طبيعية...)، أو

غير الملموسة (سمعة المؤسسة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها...)، وحتى يكتسب المورد صفة وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية، تم تحديد مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه^(٢٦):

- أن يتميز بالندرة.
- أن يكون ذو قيمة: يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.
- أن يكون صعب التقليد نتيجة الأسباب التالية:
 - ❖ أن المؤسسة تمتلك موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر خاص بها، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
 - ❖ العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة، غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة.
 - ❖ المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية معقدة اجتماعيا، قد تكون العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، فهي عبارة عن ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.
 - ❖ يصعب تعويض المورد: أي أنه مورد لا يمكن للمنافس نقله، ولا وجود لبدائل له.
- IV - إدارة المعرفة: المورد المجرد لتحقيق التميز: على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية اللذان يكتسبان قوة وديمومة أطول، إذ اعتمدوا على الموارد غير الملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، وأنها تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة والتي تنشئها المؤسسة.

وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها و كفاءاتها في نموذج إدارة المعرفة، فهذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية:

- المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.

- لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها غير المادي والمجرد.

- لا يمكن تقليدها: أي طابعها فريد، وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

❖ الغموض: أي يصعب على المنافس تفسير العلاقة بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والميزة التنافسية المحققة.

❖ التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

❖ لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات ضمن الاقتصاد ما بعد الصناعي، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفاءة، من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والمورد البشري من جهة أخرى، وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المؤسسات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها

بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، والشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.



الخاتمة

نخلص في الأخير؛ أن المؤسسة في حقيقتها هي كائن حي يعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المؤسسات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخداماتها الحيوية في جميع مجالاتها، ويكون التحدي الحقيقي أمامها هو توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق، أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية إدارة المعرفة، فهي ضرورة لا غنى عنها، حيث تبين أنها أهم مورد لبناء مزايا تنافسية، وأيضا تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة والتمكين من التميز، فالمؤسسات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى مجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة في ظل المنافسة الحادة ومظاهر الاقتصاد الرقمي التي يعرفها عالم الأعمال اليوم.

الهوامش:

- ١) عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢١.
- ٢) أحمد يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع «إدارة المعرفة في العالم العربي»، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤، ص ٦.
- ٣) نعمة عباس خضير الحفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي - دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ١٩٩٦، ص ٥.
- 4) Moody, d.v ; using knowledge management and the internet to support evhdence based practice,1999.
- 5) Davenport t. hand & Prusokl ; working knowledge; harvard business school,1998 , p42.
- ٦) هيثم الحجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري -، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١١٣.
- 7) Wiig, Karl M , knowledge management Foundations: Thinking About Tanking/ how people and Organizations Create, Repress and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press, 1993,p.73
- ٨) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٦.
- ٩) أحمد مصطفى ناصف، فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين، دورية التقدم العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الكويت، ٢٠٠٢، ص ٢٣.
- ١٠) هيثم الحجازي، مرجع سابق، ص ٥٧.
- ١١) علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.
- 12) Michael J Marquardt, Building the learning, Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning, David - Black, publishing company, USA, 2002, P47.
- ١٣) عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الوراق، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٩٢.
- ١٤) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، ٢٠٠٤، ص ٦.
- 15) Michael Marquardt J, Building the learning Organizations, op, cit, p13.
- ١٦) عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ٤٥.

- (١٧) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٧.
- (١٨) أحمد يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٨.
- 19) Wick, Corey,' Knowledge Management and leadership Opportunities for Technical Management communicators", Technical Communication". November, Vol.47, Issue.4, P514
- (٢٠) ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، جوان ٢٠٠٨
21) www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/ages50.htm
- (٢٢) سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر ٢٠٠٤، ص ١٦٧.
- (٢٣) توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٦، ص ص ٤٤ - ٤٥.
- (٢٤) سملاي محضيه، مرجع سابق، ص ١٨١.
- (٢٥) هيثم الحجازي، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (٢٦) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٢، ص ٦٧.
- (٢٧) غسان إبراهيم العمري، مرجع سابق، ص ٨.
- (٢٨) بروبست، جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي حازم حسن، الدار الهندسية، مصر، ص ٢٤.
- (٢٩) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٤٠.
- (٣٠) عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٦١.
- (٣١) عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٤.
- (٣٢) علي السلمي، مرجع سابق، ص ص ٢٠٠-٢٠١.
- (٣٣) نفس المرجع، ص ٢١٠.

(٣٤) نفس المرجع، ص ص ٦-٤.

(٣٥) نفس المرجع، ص ١١.

(٣٦) فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ٢٣-٢٥ أبريل ٢٠٠٥.

