

## إدارة المعرفة كمدخل تنظيمي لإدارة التميز في المنظمة الجزائرية.

أ. لجلط ابراهيم

د. عائشة سعدي

المركز الجامعي تيسمسيلت

جامعة البليدة 02

### ملخص:

تعد المنظمة الوعاء التنظيمي الذي يحوي جميع العمليات التنظيمية التي تؤدي بها إلى النجاح والتميز عن باقي المنظمات الأخرى سواء من نفس القطاع أو من قطاعات منافسة.

ومن بين الاستراتيجيات التنظيمية التي تعد من المداخل التنظيمية الحديثة التي تسعى كل منظمة تطمح للنجاح و التميز إلى تبنيها وتطبيقها، وهذا المدخل يسمى إدارة المعرفة والتي تعد اتجاه حديث في مجال المنظمات الساعية نحو التميز.

فإدارة المعرفة مفهوم حديث النشأة، أخذت جميع المنظمات المتعلمة إلى تطبيقه بكل الوسائل والأساليب العلمية والتنظيمية الحديثة إلى تفعيله و استثماره داخل محيط التنظيم.

### Résumé :

L'organisation est le conteneur d'organisation qui contient tous les processus réglementaires qui les mènent à la réussite et de l'excellence du reste d'autres organisations à la fois dans le même secteur ou les secteurs de la concurrents.

Parmi les stratégies organisationnelles, qui est l'une des entrées de réglementation modernes que chaque organisation aspire à la réussite et l'excellence cherche à l'adopter et l'appliquée.

C'est la gestion de la connaissance, qui est la tendance moderne dans le domaine des organisations qui recherchent l'excellence. La gestion des connaissances est une nouvelle notion, que toutes les organisations commencent à appliquer à tous moyens et méthodes scientifiques, réglementaires et modernes pour l'activer et l'investir dans le périmètre de la réglementation.

## تمهيد:

تعرف المنظمات اليوم الكثير من التحديات، منها ما هو على المستوى الداخلي و المتمثل في مدى قدرة مسيري المنظمة في تحقيق التوافق ما بين أهداف الموظفين وأهداف منظماتهم، أما على المستوى الخارجي فيتجسد في قدرة المنظمة للتأثير على البيئة الخارجية والتكيف معها.

## مفهوم ادارة المعرفة:

يعد مفهوم ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الادارة، والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، حيث تعرف بأنها منظومة الأنشطة الادارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الادارية القائمة على احتواء و تجميع و صياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة و المهمة بالمؤسسة، بهدف رفع كفاءة الأداء و ضمان استمرار تطور المنظمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.<sup>1</sup>

كما تشير ادارة المعرفة إلى تلك الادارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم و أذهانهم أو جمع وايجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها و المشاركة فيها بين منسوبي المنظمة، بما يحقق رفع مستوى الأداء و انجاح العمل بأفضل الأساليب و بأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>

من هذا كله يمكن القول، بأن ادارة المعرفة استراتيجية ادارية حديثة تسعى المنظمة إلى توظيفها بكل ما تحويه من أساليب لأجل الوقوف على نتائج ملموسة في واقع المنظمة.

\*أهمية ادارة المعرفة :

تبرز أهمية ادارة المعرفة في كونها الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية:

- 1-زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- 2-تعقيدات السلع والخدمات، تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون و السوق والمنافسة و من ثم إلى ادارة معرفة قوية.
- 3-زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، ومن هنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.<sup>3</sup>
- 4-المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- 5-تخفيض التكاليف و أساليب طرق العمل.
- 6-القدرة على التكيف التنظيمي.

7- جذب الزبائن الجدد.

8- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.<sup>4</sup>

كما أن لإدارة المعرفة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، ومنها مايلي:

1\* تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب لاستخدامها في الوقت المناسب.

2\* بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها واسترجاعها عند الحاجة.

3\* ارضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة و تحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

4\* تطوير عمليات الابتكار والابداع داخل المنظمة.

5\* تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات و الأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

6\* تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة و داعمة لثقافة التعلم و التطوير الذاتي المستمر.<sup>5</sup>

#### ادارة التميز:

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام واسع للمنظمات بما يعرف بإدارة التميز سعياً منها للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة و افرازات العولمة وحدة التنافسية ما بين المنظمات، بحكم أن المستقبل يشير الى أنه لن يكون هناك مكان في السوق إلا للمنظمات المتميزة<sup>(6)</sup>.

فالتميز هو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، و أيضاً التميز يعني الابتكار والتجديدهو تقديم ما هو مختلف عن الاخرين سواء المنافسين او غيرهم، و هو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار او هو تحقيق ميزة تنافسية بمعنى ان تكون الافضل من المنافسين في واحد او الاكثر من الاداء الاستراتيجي : التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة والابتكار /<sup>(7)</sup>.

وقد عرف على السلمي ادارة التميز بانها القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة<sup>(8)</sup>.

#### مراحل التميز في المنظمة

يمكن توضيح مراحل التميز في المنظمة بالشكل التالي:

1-المراحل الأولى : هي التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبيّنة على وضوح الاستراتيجية لتحقيق التميز، كما يلي: porter and tanner وقد حددها

\***تحديد طرق اجراءات العمل:** حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب اجراءات العمل التشغيلية و العمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الايزو لتحسين اجراءات العمل(9).

\***البناء على أفضل الممارسات:** بعد تحسين اجراءات العمل، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها واجراء المقارنة معها، و من المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات والتقييم الذاتي.

\***تطوير مستوى الأداء:** إن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز و التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

2-**مرحلة تطبيق نموذج التميز:** و هي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز و التي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي:

-نشر مفاهيم التميز

-فهم نموذج التميز

-نشر الرسالة

-استخدام نموذج التميز للتقويم

-وضع خطط التحسين المستمر

-تنفيذ خطة التحسين والتطوير

-مراقبة خطة التحسين و التطوير

-اعادة اجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز

-المحافظة على المكاسب و الأهداف المحققة

-التركيز على التحسين المستمر<sup>10</sup>.

3-**مرحلة استدامة التميز:** وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز و تتمثل في:

-الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.

-قيادة ادارة التغيير .

-فهم منهج النظم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.

-توضيح قوة وفرص التحسين و ذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.

-ادخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين و مسؤوليات التطوير<sup>(11)</sup>.

### -نماذج التميز:

تعددت النماذج و اختلفت أهدافها و منطلقاتها في العلوم السلوكية وقد استفادت نماذج التميز من الخبرات المتراكمة، وسيتم عرض أهم النماذج التي تشترك في جانب أو أكثر مع نماذج التميز وذلك على النحو التالي:

**1\*النموذج المثالي:** طرح ماكس فيبر مفهوم النموذج المثالي في كتابه "The Methodology of Social Sciences" موضحاً بأن النموذج المثالي ليس فرضية ولكنه يقدم التوجه لبناء الفرضيات، وهو ليس وصفاً للحقائق الواقعية و لكنه يهدف إلى إعطاء وسائل واضحة تعبر عن وصف الحقائق، كما أنه ليس نموذجاً مركباً تقريبياً للواقع و لكنه ليس نموذجاً مثاليماً لما يجب أن يكون، وهو ما لا يمكن العثور عليه تجريبياً بأي مكان في أرض الواقع و وفقاً لفيدر فإن النموذج المثالي يعتبر منتجاً عقلياً و مثالياً في معناه المنطقي، فهو مستخلص من ظواهر حقيقية مختلفة و من جانب واحد أو أكثر من وجهات النظر الموسعة المترابطة و غير المترابطة من المعرفة، و يمكن مقارنته و تقييمه مع أي ظاهرة حقيقية، وتشترك نماذج التميز مع النموذج المثالي في أنها تصف ما ينبغي أن يكون، وهي تعتبر مثالية في معناها المنطقي، كما أنها مستخلصة من ظواهر حقيقية مختلفة، و يمكن مقارنتها و تقييمها مع أي ظاهرة حقيقية<sup>(12)</sup>.

**2\*النموذج الوصفي:** هو نموذج يركز على وصف ما هو كائن فعلاً، أي وصف الظواهر أو الوقائع الحالية، وهذا النوع من النماذج يساعد المديرين في اتخاذ القرارات بالصورة الحالية، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الوصفية في أنها تصف ما هو كائن فعلاً من خلال تحديدها لمستوى تميز أداء المنظمة الفعلي<sup>(13)</sup>.

**3\*النماذج الرياضية:** وهي نماذج نظرية تحتوي على بعض التفاصيل، أي أن الملامح الأساسية تبقى ولكن تحتوي على رموز رياضية أو جبرية من خلال ترميز و ترقيم المتغيرات، لكي يتيح إمكانية لوضع صورة معادلة أو معادلات رياضية، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الرياضية في تحديد معايير التميز بقيم لقياس مستوى تميز أداء المنظمة من خلال معادلات رياضية.

**4\*النماذج الديناميكية:** وهي النماذج التي تكون عناصرها في حالة من التفاعل و التغيير حسب ما يحدث في الظواهر أو المواقف التي تواجهها الإدارة خلال الزمن، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الديناميكية في أن معايير التميز هي علاقات ديناميكية مستمرة فيما بينها<sup>(14)</sup>.

5\*النموذج اللفظي : وهي النماذج التي تصمم في صورة كلمات مكتوبة، فعلى سبيل المثال وصف وتحليل الوظيفة يعتبر نموذجاً لفظياً لأنه يصف التعليم والخبرة والتدريب وغيرها من المتطلبات اللازمة في شاغل الوظيفة.

وتتشارك نماذج التميز مع النماذج اللفظية في أنها تصف معايير التميز في كلمات مكتوبة<sup>(15)</sup>.

6\*النماذج التخطيطية : وهي النماذج التي يعبر عنها بالرسومات أو بخرائط التدفق أو الرسوم البيانية أو الجداول أو الهياكل التنظيمية، وتتشارك نماذج التميز مع النماذج التخطيطية في أن لها رسماً هيكلياً يضم معاييرها الرئيسية<sup>(16)</sup>.

### حتمية ادارة التميز وعوامل نجاحها:

أما لتحقيق ما يعرف بإدارة التميز داخل أي منظمة، فإنه يجب توفير المتطلبات التالية:

-خطة استراتيجية متكاملة .

-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس و قواعد ومعايير اتخاذ القرار<sup>(17)</sup>.

-نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة و تقويم الأداء المؤسسي و النتائج والانجازات.

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط و السياسات واتخاذ القرارات و قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز<sup>(18)</sup>.

### \*\*متطلبات تحقيق ادارة التميز من خلال مدخل ادارة المعرفة:

هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة، وهي:

أ\* متطلبات تكنولوجية: ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

ب\*متطلبات تنظيمية : تعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها و تخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها و اعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتجديد الطرائق و الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

ج\* متطلبات اجتماعية : تركز هذه الأخيرة على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والمشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

خاتمة:صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح بالصدفة دون الرجوع لأي استراتيجيات، لكنها سرعان ما تزول، لأن المنظمة الناجحة هي التي تعتمد على مختلف الاستراتيجيات كاستراتيجية ادره المعرفة وتوظيفها بأحسن الطرق خدمة لأغراض التنظيم و للوصول إلى أعلى مراتب التميز من خلال خدمتها ومنتجاتها الجيدة، كما أن حالة التميز تعطي للمنظمة وموظفيها دفعا ايجابيا للتطور وتحقيق الأهداف المسطرة في أقصر وقت وبتكاليف أقل .

### قائمة المراجع:

1-Delong David' Lost knowledge confronting the threat of an Aging work force 'oxford university press' 2004'p06.

2-علي ذيب الأكلبي، ادارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان،2008،ص.26

3-نجم عبود، اداة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر،الأردن،2006،ص.43

4-حسن حريم و رشاد الساعد، دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الرابع - الأردن،2004،ص.06

5-محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط06،عمان، 2008،ص.60

6--صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء اطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية،مصر،2004،ص.23

7-محمود محمد مجدي طایل، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، الرياض،

2004،ص.41

8-علي السلمي، ادارة التميز :نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مكتبة الادارة الجديدة، مصر،2002،ص.05

09-Porter and Tanner “assensing business excellence ,publishing elsevier butter worth henaiman , second edition ,2004,p14.

10-National quality institute, canadian frame work for busines excellence ,overview document, Canada national quality institute ;2007,p14.

11-Sal-global, business tmprovement solutions achieving excellenc ,Australia ,sal global,2003,p15.

12-Basseti Groff, 08 clés pour une organisation performante , paris ,p04.

13-أكرم عبد الرحيم،التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، القاهرة، 2002، ص130

14-سمير أحمد عسكر،أصول الادارة،دار القلم للنشر،مصر،1997،ص.178

15-أحمد سيد مصطفى، المدير العربي في عالم متغير، دار الصباح، القاهرة،2004، ص.177

16-Alomar , Bad ran Abdurrahman ,an evaluation of the management of primary health care in Saudi Arabia , doctoral dissertation ,united kingdom ;university of.wales ,1995,p50.

17-بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية، الجزائر،2006،ص.163

18-عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،دار وائل للنشر، الأردن،2001،ص120.