

إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة - رؤية مستقبلية-

د/ عبد الرزاق فوزي
أ/حسناوي بلبال
جامعة سطيف

Abstract :

Knowledge economy is faced in nowadays by many challenges about its ability to confront the recent developments, especially if we know that it has become very difficult in the present time for organizations to achieve their goals and increase the efficiency of their performance by traditional methods, and knowledge management, because of its impact on the competitiveness and performance of organizations, is one of the main basis for them to achieve superiority and excellence.

This study aims to demonstrate the contribution of knowledge management through its modern tendencies in improving the performance of organizations, especially with these contemporary economic transitions.

Key words: knowledge, knowledge management, performance, improvement of performance.

المخلص :

يشهد الاقتصاد المعرفي في الآونة الأخيرة مجموعة من الرهانات والتحديات حول إمكانيته في مواجهة التطورات الحديثة، خاصة أنه أصبح في الوقت الحالي من الصعب على المنظمات تحقيق أهدافها والرفع من كفاءة أدائها بالطرق التقليدية، وإدارة المعرفة تشكل أساسا لبقاء المنظمات وتفوقها وتميزها لتأثيرها على تنافسيتها وأدائها.

وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة إدارة المعرفة من خلال توجهاتها الحديثة في تحسين أداء المنظمات خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، تحسين الأداء.

مقدمة:

يعرف العالم في الآونة الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في العديد من المجالات بصفة عامة، وفي المجال الاقتصادي والتكنولوجي بصفة خاصة، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، وتسعى المنظمات اليوم جاهدة من أجل تبني مفاهيم هذا الاقتصاد وتطويرها من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وتعد إدارة المعرفة إحدى أبرز سمات هذا الاقتصاد لما تقدمه من قيم معرفية، توفر للمنظمات فرص جديدة لتحقيق أهدافها وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية والوصول إلى مستوى من الأداء المتميز.

وتعد إدارة المعرفة بمثابة مقاربة متعددة الاختصاصات، فيها تعالج المعرفة في كافة مراحلها، انطلاقاً من نشأتها وتطورها، ومروراً باستخداماتها وصولاً إلى نشرها ومشاركتها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، والجدير بالذكر أنه مع نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين برزت أولى الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، إلا أن فترة التسعينيات عرفت تنوعاً في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع.

وتركز هذه الورقة البحثية على دراسة إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المنظمات في ظل التحديات المعاصرة، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات، وكيف يتم ذلك في ظل الرهانات المعاصرة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيم هذا البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء.

المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة.

ويهدف الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

- التعرف بمفهوم إدارة المعرفة، مع التعرف على أهميتها وعملياتها؛
- التعرف على المفاهيم الأساسية للأداء وعملية تحسينه؛

- إبراز دور وأهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات خاصة في ظل التحديات والرهانات الحالية؛
- التوصل إلى مجموع من النتائج المتعلقة بتحسين أداء المنظمات عن طريق إدارة المعرفة.

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

شهدت السنوات الأخيرة العديد من المناقشات حول إدارة المعرفة وأهميتها، باعتبار أن المعرفة من أهم الموارد لأي منظمة تريد الاستمرار والنجاح في السوق، وفي الماضي كانت المنظمات تحقق القيمة المضافة وتحقق ميزة تنافسية عن طريق العمليات التحويلية للمواد والأشياء، ولكن الآن تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة الأكبر من عمليات وأنشطة إدارة المعرفة، وتوجد العديد من المداخل والاتجاهات التي تناول الباحثون من خلالها إدارة المعرفة، ولذلك وجب علينا قبل الوصول إلى مفهوم إدارة المعرفة تحديد مفهوم المعرفة بدقة.

أولاً- مفاهيم أساسية حول المعرفة

تأخذ المعرفة مسميات مختلفة وعديدة فقد سميت رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس مال العلاقات وما إلى ذلك من المسميات¹، ولقد تعددت أنواعها أيضاً بتعدد آراء الباحثين.

1- مفهوم المعرفة: تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم المعرفة من عدة جوانب ومداخل، ولعل من أبرز تعاريف المعرفة ما يلي:

- يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه"².
- تعرف المعرفة بأنها " كامل أرصدة الإنسان من المعلومات والمفاهيم والآراء والخبرات والمعتقدات والانطباعات والتصورات الذهنية التي تعتبر المرجع الأساسي له في التعامل مع كل متطلبات الحياة"³.
- كما تعرف المعرفة أيضاً بأنها " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المنظمة"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة نلمس عدة جوانب ومداخل لتعريف المعرفة، وسنجلها

في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مداخل المعرفة

التعريف	الجانب (المدخل)
يعتبر المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.	المدخل الاقتصادي
ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي، من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية.	مدخل تكنولوجيا المعلومات
ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل	المدخل الإداري
ينظر إلى المعرفة على أنها قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.	المدخل التقني
المعرفة بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.	المدخل الاجتماعي
وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.	المدخل الوظيفي
تتضمن المعرفة تصورا يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.	المدخل الشمولي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

-نضال محمد الزمطة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، 2001، ص16.

-زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة - أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحفاظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007.

من خلال كل ماسبق يمكننا تعريف المعرفة على أنها: تراكم معلوماتي للمهارات والخبرات التي تساعد الأفراد على التصرف في وضعية معينة، وهي تؤثر على أداء وربحية المنظمة.

2- مصادر المعرفة: تعددت وتتنوع مصادر المعرفة في العصر الحاضر، فأطلق عليه عصر الانعجار المعرفي والثورة المعلوماتية وعادة تصنف مصادر المعرفة في المنظمات إلى صنفين رئيسيين هما⁵:

- **المصادر الداخلية:** تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتمثلة من مهارات وخبرات مترابطة في الأفراد والعاملين في المنظمة في مختلف المواضيع والتي تكتسب من خلال التعلم أثناء العمل ومن البحوث.

- **المصادر الخارجية:** المعرفة التي تحصل عليها من البيئة الخارجية للمنظمة ومن هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، الجامعات، مراكز البحوث، المؤتمرات وإضافة إلى بيئة المهمة (الموردين والمنافسون، الزبائن...).

3- أنواع المعرفة: هناك العديد من التصنيفات لأنواع المعرفة، نجملها في الأنواع التالية⁶:

أ- **المعرفة الصريحة:** وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الكتابية والكلامية، كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة.

ب- **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها توجد داخل عقل صاحب المعرفة.

ج- **المعرفة التنظيمية:** هذا المصدر يعتبر خليطا بين المصدرين السابقين، أي بين مصدر المعرفة الصريحة ومصدر المعرفة الضمنية، ويعتبر ناتج عن تفاعل هذين المصدرين، وعن تفاعل الفرد والمنظمة، وهذا الفرد غاية في الأهمية لأنه يعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، وبذلك يكون هو المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنشآت المعاصرة.

4- اقتصاد المعرفة: وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة)، أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وهي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي⁷.

ثانيا- إدارة المعرفة

إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم مع نهاية القرن الماضي، وإسهامات معامل بيمان والبنك العالمي والشركات اليابانية، كانت السبب الرئيسي في ميلاد إدارة المعرفة ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية.

1- تعريف إدارة المعرفة: تختلف تعريف إدارة المعرفة باختلاف آراء الباحثين وتوجهاتهم الفكرية، ومن بين أبرز هذه التعاريف:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق أهدافها"⁸.
- وتعرف أيضا بأنها "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التآلف بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"⁹.

- ويعرف السلمي إدارة المعرفة بأنها " هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات وتحقيق الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز"¹⁰.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف التالي لإدارة المعرفة فهي: عملية تنظيمية متكاملة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحويل المعلومات والمعارف المتواجدة التي تتماشى مع أنشطتها إلى موارد ذات قيمة عالية، من أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها.

2- أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹¹:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها المعرفي من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لتوليد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة من خلال مقدرتها ومعرفتها الأساسية.

ثالثاً- عمليات إدارة المعرفة ومبررات تطبيقها

تحاول المنظمات في عصرنا الحالي جاهدة من أجل تبني إدارة المعرفة، من خلال توفير جميع الشروط والمتطلبات الخاصة بهذا المفهوم الحديث، خاصة العمليات التي تمكن من تحقيق إدارة معرفية حقيقية توصل المنظمة إلى أهدافها.

1- عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. وتتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي¹²:

أ- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد.

ب- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع و التطبيق¹³.

ج- توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة.

د- خزن المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا، لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزها عن طريق التدريب والحوار.

هـ- توزيع المعرفة: وهي تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل، وتتضمن

العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة¹⁴.

و- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق.

2- مبررات تبني إدارة المعرفة: إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن بين أهم مبررات تحول المنظمات اليوم نحو إدارة المعرفة، ما يلي¹⁵:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛

- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛

- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقاتها، فظلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها؛

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج، هذا ويمكن اعتبار المبررات السابقة المزاي التي تحققها إدارة المعرفة وبالتالي تؤكد حتمية تطبيقها إلا أن للقيادة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق ذلك.

المحور الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء

تسعى المنظمة جاهدة من أجل التسيير الأمثل لمواردها، خاصة بعد شيوع مصطلح الأداء في علوم الإدارة الحديثة، وكثرة استعماله في البحوث التي تتناول المنظمة، وباعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها لتأثرها وتأثيرها فيه، وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية إدارة وقياس أدائها.

أولاً- ماهية الأداء ومقارباته

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغايتها يتم تحديد أدائها، الذي يترجم عملية وصولها إلى هذه الغاية، وتكمن أهمية إدارة الأداء وقياسه في توفيرها المعلومات الضرورية للمنظمة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

1- مفهوم الأداء: هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الأداء، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال تسيير المنظمات، ونشير إلى أن الأداء لفظة لاتينية **Preformare** تعني إعطاء كلية شيء لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ به التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Petit Larousse**¹⁶، وسنحاول إعطاء مجموعة من التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

- يعرفه **A.Kherkham** على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹⁷.

- وحسب **P.Druker** فهو "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹⁸.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الأداء هو الطريقة التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها المادية والبشرية.

2- مجالات الأداء ومقارباته: لقد تعددت مجالات الأداء ومقارباته بتعدد جهات نظر الباحثين، ويمكن إدراجها ضمن ثلاثة مجالات على النحو الآتي¹⁹:

أ- مجال الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه الأخيرة، ويساهم في تزويد المنظمة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم²⁰، ومن هنا يمكننا القول أن الأداء المالي يعتبر المجال الرئيسي في قياس الأداء.

ب- مجال الأداء العملياتي: يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملياتيّة التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ومن بين أهم المؤشرات العملياتيّة للأداء²¹:

- **الإنتاجية:** عرفها **Kostas1997** على أنها "هي التي تركز على العلاقة بين المخرجات والمدخلات، سواء في صورة كمية أو قيمية، أي أن الإنتاجية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بصرف النظر عن القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء"²².

- **رضا الزبون:** يعمل رضا الزبون على تحديد القيمة الاقتصادية للمنظمة، كما يحدد أيضاً قيمة رأس المال المعرفي لديها، كما يطلق عليه أيضاً اسم رضا الزبائن، ويعرفه **Ph.Kotter** و **B.Dubois** على أنه "شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"²³.

- **الميزة التنافسية:** تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً²⁴.

ج- مجال الفعالية التنظيمية: ويعتبر المجال الأوسع والأشمل للأداء، والذي يندرج ضمنه كل من أسس الأداء المالي والعملياتي، وينص **M Kalika** على وجود أربعة عوامل رئيسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهي²⁵: احترام الهيكلية الرسمية، العلاقات بين المصالح، الانتقال الجيد للمعلومات ومرونة الهيكلية.

د- مجال أصحاب المصالح: ظهرت نظرية أصحاب المصالح على يد العالم **Freeman**، ويعتبر مجال أصحاب المصالح من المجالات التي تحاول إعطاء صورة دقيقة عن موقع المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية العامة، وبالتالي يمكن القول بأن المنظمة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد بها مجموعات عديدة من أصحاب المصالح، الذين ينظرون إليها انطلاقاً من مصالحهم الخاصة، وهنا يمكننا القول أنهم يقيمون أداء المنظمة من زاوية مدى تحقق هذه المصالح²⁶.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- **العوامل الداخلية**: وهي عوامل تخضع لتحكم المنظمة، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما²⁷:

أ- **العوامل التقنية**: وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم مايلي: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال وتصميم المنظمة؛

ب- **العوامل البشرية**: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم على الخصوص: التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، نظامي المكافآت والحوافز، الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين، نوعية المعلومات.

2- **العوامل الخارجية**: وهي عوامل غير خاضعة لتحكم المنظمة، ويمكن أن تقسم إلى²⁸:

أ- **العوامل الاقتصادية**: يمثل المحيط الاقتصادي مصدر موارد المنظمة من جهة ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وتتنقسم العوامل الاقتصادية إلى: عوامل اقتصادية عامة وقطاعية؛

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: لا يقل تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء أهمية عن العوامل الاقتصادية، نظرا لأهمية البعد الاجتماعي والثقافي في محيط المنظمة.

ج- العوامل السياسية والقانونية: من أبرزها الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية... الخ.

المحور الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة

تلعب إدارة المعرفة دورا بالغ الأهمية في بناء واستمرار المنظمات خاصة في ظل تحديات العولمة من جهة، والتطور التكنولوجي والعلمي من جهة ثانية، حيث تؤثر وبشكل كبير على أدائها بمختلف جوانبه، وتستطيع إدارة المعرفة تحسين أداء المنظمات عن طريق عملية توليد وتطوير المعرفة ذاتها.

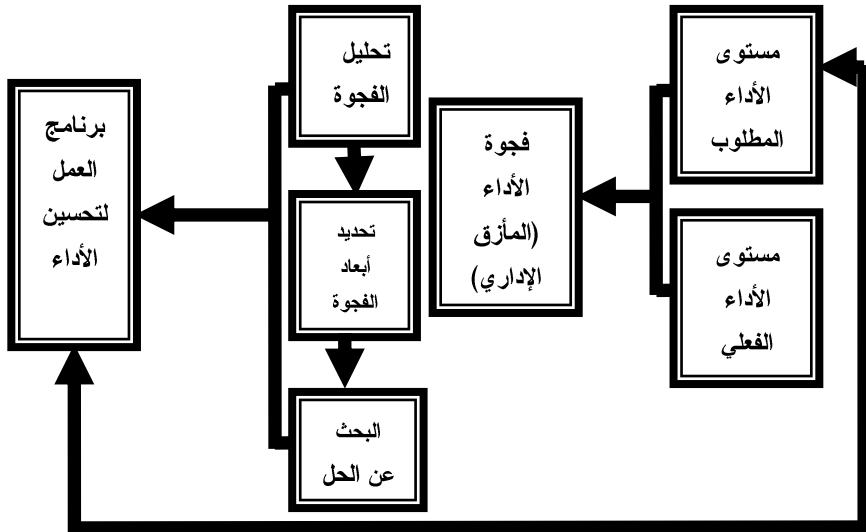
أولا- تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية، وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب هو البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين سينتج عنه نتائج إيجابية وجد مرضية²⁹.

1- تعريف تحسين الأداء: تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى³⁰، وتتمثل متطلبات تحسين الأداء فيمايلي:

- لا بد أن يكون هناك دعم وتحفيز من طرف الإدارة العليا للمنظمة؛
 - تحديد أهداف المنظمة بدقة؛
 - أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وقابلة للتنفيذ، وتعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة؛
 - تحديد الفئة (الفرد؛ الوظيفة؛...) المستهدفة بعملية التحسين.
- والشكل الموالي يوضح نموذجا لعملية تحسين الأداء

شكل رقم (01) نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، 2002، ص 147.

من خلال الشكل السابق والذي يوضح أنموذج تحسين الأداء وتركيزه على تحليل الفجوة من خلال تشخيص الأداء الفعلي ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب، يمكن ملاحظة أن تحسين الأداء يتعلق بتقليص هذه الفجوة وتحديد أبعادها والبحث عن الحلول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2- مظاهر ضعف الأداء: من بين أهم المظاهر الدالة على ضعف أداء المنظمات مايلي³¹:

- التهاون وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد؛
- الصراع داخل المنظمة، خاصة بين العاملين؛
- اختلاف الأسلوب في أداء الأعمال؛
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة ومع الأفراد؛
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين؛
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود الرغبة أو المجال في النمو والتطور الوظيفي.

ثانيا- إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء المنظمات

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء في المنظمة بأبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة، ومن الجدير بالذكر أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات من خلال المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تساهم في تحسين أداء المنظمة.

1- أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للمنظمة: لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها إلا من خلال امتلاكها القدرة على تحديد مواردها غير الملموسة، خاصة المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري، وتعلمها طريقة تحويلها إلى أرباح، لذا يجب على المنظمة البحث في ثرواتها المعرفية وإبداعات مواردها البشرية من أجل استثمارها في تحقيق قيمة مالية تتمثل في:

- الزيادة في الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها؛
- زيادة الحصة السوقية من خلال دخولها أسواق جديدة من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها.

وتلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في تحسين العلاقة مع الزبائن، وذلك باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعمل على تلبية مختلف حاجياتهم، سرعة التسليم والاستجابة للطلبات، بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة العالية ومطابقة المعايير الدولية فيما يخص الجودة للمنتج، ويقوم بعمل هذه الإدارة مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تساعدهم في أداء مهامهم.

وفي الأخير يمكننا القول أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

2- إدارة المعرفة وتحقيق الرضا الوظيفي: يعبر الرضا الوظيفي عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد اتجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف الإيجابي أو السلبي حيال ذلك، وهو ينشأ من عناصر متعددة، وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد من الانتباه لها، وتلعب الإدارة المعرفية بمختلف عملياتها دورا كبيرا في تحقيق هذا الرضا، وذلك عن طريق توفير هذا التوجه الإداري الحديث لبيئة عمل داخلية وخارجية مناسبة، وذلك بتوفير: الإضاءة، التهوية، النظافة، التجهيزات الفنية في مكان

العمل، توفير مناخ جيد للابتكارات الفردية والجماعية، التقليل من حوادث العمل، كما أن جميع هذه الأمور ترفع وتحسن مستوى العاملين وبالتالي تعظيم الأداء.

3- أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة: تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية³²:

أ- فعالية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية.

ب- كفاءة العمليات: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفوة من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق؛

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

ج- الابتكار في العمليات: بمقدار المنظمات تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار. والشكل الآتي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة.

4- دور إدارة المعرفة في الرفع من مستوى أداء المنظمة: لتصل المنظمة إلى أداء ومتميز يمكنها من مسايرة السوق والحفاظ على زبائنها وتعظيم أرباحها، وجب عليها العمل على تنمية وتطوير وظيفة إدارة المعرفة من خلال مايلي³³:

أ- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا

عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل؛
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

ب- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

ج- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

5- رؤية مستقبلية لتحسين الأداء من خلال إدارة المعرفة: إن المنظمات اليوم لا تعيش في منأى عن التغيرات والتحديات الحاصلة في العالم، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة والتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما جعل العالم يظهر كقرية صغيرة، وكل هذه التحديات والتغيرات حتمت على المنظمات البحث عن طرق ووسائل إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذا التطور من جهة والحفاظ على استمراريتها من جهة أخرى، ولعل من أبرزها إدارة المعرفة.

ولا يمكن لأي منظمة تحسين أدائها دون الاعتماد على مواردها البشرية، باعتبار هذه الأخيرة الركيزة الأساسية لعملية إدارة المعرفة، وعنصر الإبداع والابتكار الفعال في جميع أنشطتها، لذلك تسعى المنظمات اليوم إلى مواكبة التطور التكنولوجي والحفاظ على استمراريتها في ظل تحديات العولمة وإفرازاتها من خلال مايلي:

- اعتبار العنصر البشري هو أصل المعرفة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التخلي عنه؛

- تكوين وتدريب الموارد البشرية من اجل خلق الأفكار الإبداعية، والتي تساهم في تحسين مستوى أداء المنظمات وتطوير أنشطتها؛

- اتباع أساليب التحفيز المادي والمعنوي من أجل إدماج الأفراد في عملية تحسين الأداء من خلال الإدارة الفعالة لعمليات المعرفة؛

- الاهتمام الكبير بالبحث العلمي ومخرجاته، من خلال ربط مخرجات مراكز البحث العلمي والجامعات بالمنظمات، واعتبار مخرجاتها مدخلات للمنظمة؛
- التخلي عن النمط التقليدي في عملية تطوير المنتجات والخدمات، واللجوء إلى عملية الابتكار؛
- تطبيق إدارة المعرفة بجميع متطلباتها يجعلها أداة مهمة لتحقيق جودة المنظمات، وذلك من خلال دورها البارز في تحسين العمليات الإدارية المختلفة؛
- توفير البيئة الداخلية والخارجية اللازمة لإدارة المعرفة من أجل تحسين أداء المنظمات؛
- إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق ونقل المعرفة من أجل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها؛
- خلق جو من المشاركة بين المنظمات والمحيط الخارجي من أجل الوصول إلى رضا جميع الأطراف الفاعلين، وذلك بتوفير الشروط والوسائل التقنية اللازمة.

خاتمة:

لقد أصبح مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وتطويرها خاصة في ظل المستجدات والتغيرات التي مست جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة، وخاصة مع بروز النظام العلمي الجديد، وتحول نظرة المنظمات إلى المورد البشري من تكلفة إلى مصدر للإبداع وخلق القيمة وتحقيق الربح.

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة في تحسين أداء المنظمات، حيث أصبح ينظر إليها على أنها مصدر مهم من مصادر خلق الثروة وتحسين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمات، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تولي لإدارة المعرفة اهتماما كبيرا ومستمر. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

- إن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة اليوم هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق أهداف المنظمات.
- إن المنظمات اليوم تسعى جاهدة من أجل تنني مفاهيم المعرفة وإدارتها، لما لها من دور فعال في تحقيق نموها والحفاظ على مكانتها؛

- إن التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات يجعل من إدارة المعرفة موردا استراتيجيا للمنظمات ولا يمكن الاستغناء عنه؛
- لم تعد المنظمات اليوم تعتمد على الموارد، بقدر اهتمامها بكفاءة استغلالها لهذه الأخيرة، وأصبح المورد البشري هو العنصر الفعال في المنظمات؛
- لإدارة المعرفة دور كبير في الرفع من كفاءة أداء المنظمات، باعتبارها عنصرا مهما في التميز في الأداء وجودته؛
- تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تحسين أداء المنظمات في عصرنا الحالي، من خلال مختلف عملياتها.
- تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحسين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة لدى أصحاب المصالح؛
- تعتبر إدارة المعرفة ميزة تنافسية صعبة التقليد خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في عصر العولمة؛
- إن تبني إدارة المعرفة بجميع عملياتها ومداخلها أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

الهوامش:

- ¹ محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 53.
- ² المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1975، ط1، ص 500.
- ³ ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2012، ص34.
- ⁴ سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد9، جامعة غرداية، ص41.
- ⁵ أغادير بنت سالم العيدروس، إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية- دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مجلة التربية، ج2، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 147، يناير 2012، ص9.
- ⁶ Bryan Bergeron, **Essentials of Knowledge Management**, John Wiley & Sons, Canada, 2003, P111

- ⁷ سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص43.
- ⁸ يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية- دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 25، 2010، ص251.
- ⁹ Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems Value Shop** .Creation, IDEA Group Publishing, USA, 2005, PP 73-74
- ¹⁰ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص208.
- ¹¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر العولمة، الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص11.
- ¹² عبد الله علي، نذير بوسهوية، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011، ص8-10.
- ¹³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص68.
- ¹⁴ يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص258.
- ¹⁵ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سبق ذكره، ص10.
- ¹⁶ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86.
- ¹⁷ الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2010/2009، ص218.
- ¹⁸ Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions 73 Village Mondial, Paris, 1999, P
- ¹⁹ ظاهر محسن منصور الغالبي، مداخلة صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد8، العدد29، 2012، ص89-90.
- ²⁰ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص45.

- ²¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص150-153.
- ²² عوض رونالد نعيم عبد الله، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد2، 2011، ص473.
- ²³ Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001, P22.
- ²⁴ Porter M, **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter-édition, France,1993, P48.
- ²⁵ Marmuse Christian, **Politique générale: Languages: modèles et choix stratégique**, Editions economica, Paris, 1992, p105.
- ²⁶ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 186.
- ²⁷ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.
- ²⁸ نفس المرجع السابق، ص94.
- ²⁹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 8.
- ³⁰ نفس المرجع السابق، ص 11.
- ³¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 210.
- ³² عبد الله علي، نذير بوسهوية، مرجع سبق ذكره، ص ص12-13.
- ³³ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد02، 2010، ص73.