

إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

Knowledge management and its role in achieving Organizational effectiveness

جليد ياسين^{*1}¹ جامعة الجزائر3(الجزائر).djellid.yassine@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/03/10

تاريخ الاستلام: 2022/01/14

ملخص:

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال دراسة اثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة و استثمار المورد المعرفي و الفكري بالمنظمة على الأبعاد المحورية للفعالية التنظيمية، و قد خلصنا إلى نتيجة رئيسية مفادها أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية يبرز من تأثيرها على كفاءة انجاز العمليات الداخلية، و تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي و التعلم التنظيمي بالمنظمة، ما يعني أن تحقيق النجاح و التميز بالنسبة للمنظمات يقتضي تبني منهج إدارة المعرفة و إدماجه ضمن عملياتها التنظيمية و الإستراتيجية .

كلمات مفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الفعالية التنظيمية، التعلم التنظيمي.

Abstract:

The research aims to determine the role of knowledge management in achieving organizational effectiveness, by studying the impact of activating knowledge management processes and investing the knowledge and intellectual resource in the organization on the pivotal dimensions of organizational effectiveness. We concluded from the research that knowledge management has a pivotal role in achieving organizational effectiveness through its impact on the efficiency of completing internal processes, and its impact on the level of job satisfaction and organizational learning in the organization.

Keywords: Knowledge, Knowledge management, Organizational effectiveness, Organizational learning.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تشهد بيئة المنظمات تطورات متسارعة و تغييرات متتالية أصبحت معها أكثر تعقيدا بشكل غير مسبوق، بحكم توسع ظاهرة العولمة و انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الانتقال إلى العمل في إطار اقتصاد المعرفة، هذا الأمر جعل المنظمات في حاجة إلى التكيف مع متطلبات هذه المرحلة لمواجهة تحدياتها، و هو ما يلزمها الاستجابة للتغيرات المعرفية و التكنولوجية و إعادة النظر في عملياتها التنظيمية بما يضمن استمرار وجودها، في بيئة اقل ما يقال عليها أنها شديدة المنافسة، حيث أصبح تحقيق النجاح بالنسبة للمنظمات لا يرتبط بمدى توافر الموارد و الإمكانيات المادية أو ندرتها بقدر ارتباطه بمدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة، تسمح بالتفاعل الايجابي و تمكن من تحقيق التأزر بين مختلف المدخلات المادية و المدخلات الفكرية و المعرفية، و هو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني منهج إدارة المعرفة ضمن العمليتين التنظيمية و الإستراتيجية للمنظمة بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنناقش الأسئلة التالية:

- ماذا نقصد بإدارة المعرفة؟ و ما هي العمليات المكونة لها؟
- ما هي الفعالية التنظيمية؟ و ما هي معايير قياسها؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية للمنظمة؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية فإننا سننطلق من افتراض مايلي:

- أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على كفاءة العمليات الداخلية و دعمها للتعلم التنظيمي.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى مايلي:

- إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة في ظل التحول إلى اقتصاد أساسه المعرفة.
- التأكيد على ضرورة تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، وتوضيح معايير قياسها.
- التعرف على أثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية للمنظمة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع يكتسي طابع الحداثة و على درجة عالية من الأهمية، و هو إدارة المعرفة و وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، و هو ما يتوافق من مع الاتجاهات الجديدة في الفكر التنظيمي و الاستراتيجي التي تربط تحقيق التميز للمنظمات بضرورة استغلال المعارف والطاقات الفكرية و العقلية للمورد البشري في تقديم إبداعات مميزة تكون أساس تحقيق التفوق والامتياز.

منهج و هيكل البحث:

من أجل معالجة إشكالية البحث سنعتمد على المنهجين الوصفي و التحليلي، استنادا على عدة أساليب في المعالجة خاصة الاستنتاج و الاستقراء، حيث سندرس موضوع بحثنا في ثلاثة أجزاء، جزء أول سنناقش فيه بعضا من المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة ومكوناتها العملية، ثم سننتقل لندرس مفهوم الفعالية التنظيمية و إشكالية قياسها، لنصل في الجزء الثالث لدراسة اثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية.

2. مفاهيم أساسية متعلقة بإدارة المعرفة

1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

يرتبط مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم المعرفة التي تعرف على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك و تعلم و تفكير و حكم يصدره الفرد و هو يتفاعل مع عالمه الخاص" (الملكاوي، 2007، صفحة 31)، و تعرف أيضا بأنها " جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة

لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا " (العلي و اخرون، 2006، صفحة 25). كما تعرف بكونها "مزيج مركب من الخبرات المشكلة، القيم والمعلومات السابقة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتعزيز الخبرات والمعلومات الجديدة " (Gottschalk, 2005, p. 60).

نستنتج مما سبق أن المعرفة تعبر عن الفهم والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات و المهارات و القدرات الكامنة و المكتسبة لدى الفرد، و التي تنعكس على المقدرة العملية في انجاز المهام بكفاءة وفعالية.

أما إدارة المعرفة فتعرف بأنها " هندسة و تنظيم البيئة الإنسانية و العمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة و توليدها من خلال اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها " (نجم، 2008، صفحة 91).

تعرف أيضا بأنها " طريقة للتفكير حول تنظيم و تقاسم الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، حيث تشير إلى جهود المنظمة لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة"(عصام، 2010، صفحة 31). و يعرف (Duffy) ادارة المعرفة بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها، و المشاركة فيها وتطويرها و تكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية " (بديع، 2010، صفحة 32).

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة هي نظام من العمليات داخل المنظمة يعمل على إنشاء وتخزين واسترجاع المعرفة لإعادة استعمالها في انجاز المهام بكفاءة وفعالية.

2.2 مداخل إدارة المعرفة:

مداخل إدارة المعرفة تمثل زوايا مختلفة الرؤى للمعرفة، حددت في أربعة مداخل

أساسية هي:

1.2.2 المدخل الاقتصادي:

ينطلق هذا المدخل من افتراض أن المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، حيث ينصب تركيزها على الجوانب التطبيقية و يتمحور أساسا حول "كيف نعرف"، ومن ثم فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، فيعرفها (Brooking) بأنها "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري" (العلواني، 2001، صفحة 312)، أي أنها تعبر عن آلية إدارة رأس المال الفكري و إدارة الأصول غير الملموسة التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكانياتها، هذا التعريف يتفق مع ما أشار إليه (Drucker) حين كتب أننا "ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال مشكل من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الموازنة والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول" (Drucker, 1996, p. 182).

يعد النموذج المعروف بنموذج سكانديا (Skandia Model) من أكثر النماذج تعبيرا عن المدخل الاقتصادي لإدارة المعرفة، حيث يعرف رأس المال الفكري بأنه "حياسة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء و المهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق" (Stewart, 2003, p. 55). ضمن هذا الإطار يتم التمييز بين عناصر ثلاثة هي: رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس مال العملاء، حيث تتم إدارة المعرفة من خلال اتجاهين أولهما هو الإستراتيجية، ويكون التركيز فيها على دراسة تكوين واستخدام المعرفة والعلاقة بينها وبين نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، أما الاتجاه الثاني هو القياس، ويركز على الحاجة إلى تطوير نظم جديدة للمعلومات، وقياس البيانات غير المالية جنبا إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية.

2.2.2 المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من افتراض أن المعرفة هي نتاج عملية مستمرة من التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، فيشير (De Jamett) إلى أنها تعني "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها" (العنواني، 2001، صفحة 312). عليه فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً لإدارة المعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات و لكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، و أن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج تفسيرية و لكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

3.2.2 المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة، باعتبارها عملية تنظيمية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة لإدارة المعرفة في إطار هذا المدخل، فيعرفها (Bassie) بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي" (العلي و آخرون، 2006، صفحة 26)، في حين يرى (Mayo) بأنها "عملية إبداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلاً والعمل على تطويرها مستقبلاً" (سويبي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد والتصميم، 2010، صفحة 33)، و يشير (Blake) إلى أنها "الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية".

3.2 عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل المنظمة، و يتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال

على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها باختلاف طبيعة المنظمة فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وعليه فالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة هي:

1.3.2 تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة والتي تبدأ بها إدارة المعرفة، فعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتاحة بالمنظمة، و تتم هذه العملية وفق مرحلتين، أولها تحديد ورصد المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات، و ما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة و مستقبلها، و ثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

2.3.2 توليد المعرفة: يقصد بها عملية إبداع المعرفة، و تتم من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة بالمنظمة في توليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه و مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة تنافسية مميزة في قطاع صناعتها، هذا الأمر ساهم في ازدياد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بشكل كبير، و جعل هذه العملية من المداخل الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز و مستدام للمنظمة.

3.3.2 تخزين المعرفة: يقصد بها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية للمنظمة (بديع، 2010، صفحة 55)، و تصنف إلى نوعين: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية و ما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد، كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين. وهذا ما يشكل ذاكرة المنظمة التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات و الخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة، و أدائها في الصناعة وموقعها التنافسي في

السوق، أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعى عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

4.3.2 توزيع ونشر المعرفة: تعد هذه العملية الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة (الزيادات، 2008، صفحة 61)، حيث أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل اليوم توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه ما يزال التطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم يشكل التحدي الأكبر للتفعيل الحقيقي لإدارة المعرفة بالمنظمات.

5.3.2 تطبيق المعرفة: تعتبر هذه العملية المحدد الأساسي لفعالية إدارة المعرفة بالمنظمة بحكم أن العمليات السابقة لإدارة المعرفة نجاحها متعلق بنجاح وفعالية التطبيق، هذا الأخير يقتضي تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تحيين المعرفة وفحصها باستمرار، كما يقتضي من المديرين بذل جهود كبيرة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فالمعرفة لن يكون لها معنى إذا لم توضع موضع تنفيذ فعال تمكن المنظمة من تحسين موقفها التنافسي وتحقيق أهدافها بشكل عام.

3. الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية

1.3 مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها تشير إلى " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو" (السالم، 2005، صفحة 42). و يعرفها (Martory) بأنها تعبر عن " درجة تحقق الأهداف المحددة مسبقاً من طرف المنظمة" (Martory, 2008, p. 21).

حسب (Jean Yves) فالفعالية التنظيمية " تشمل مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس و التي تسمح بإعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على تأثير المنظمة على البيئة الخارجية" (Yves, 2000, p. 21).

يظهر من التعاريف السابقة الاختلاف الواضح في تعريف الفعالية التنظيمية، فالتعريفين الأولين ينظر من خلالهما إلى الفعالية التنظيمية على أنها تمثل درجة بلوغ المنظمة لأهداف محددة، ما يعني أن الفعالية التنظيمية مرتبطة مباشرة بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و الهدف المخطط، فكلما ازدادت الفجوة بين ما تحقق و ما خطط له انخفض مستوى الفعالية التنظيمية و العكس بالعكس. أما (Jean Yves) فقد قرن الفعالية بمجموعة من المعايير و المقاييس المحددة مسبقا و التي تختلف عن الأهداف، حيث يتم الحكم على الفعالية التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على الالتزام بتلك المعايير، كما أن هذا الباحث يظهر ضرورة توفر عنصر الشمولية في تحديد المقاييس إذ أنها يجب أن تشمل البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة على حد سواء.

2.3 مداخل قياس الفعالية التنظيمية

1.2.3 مدخل النظم

يؤكد مدخل النظم على أن تحقيق الأهداف جزء من مجموعة معقدة من معايير الفعالية التنظيمية، ما يعني أن الحكم على الفعالية التنظيمية من خلال معيار تحقيق الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة، لأنه يركز على المخرجات فقط، من هنا تظهر أهمية مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية فهو يركز على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل، مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، و المعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية و البشرية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية.

2.2.3 مدخل العناصر الإستراتيجية:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تمثل مصدر موارد المنظمة أو مصدر الدعم الذي يضمن تواصل وجودها، حيث يشبه هذا المدخل مدخل النظم و إن ركز على جوانب مختلفة، فكلهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، غير أن مدخل العناصر الإستراتيجية لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، و إنما تركيزه موجه نحو إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار نشاط المنظمة، فالجامعات الحكومية مثلا تتعامل مع الفعالية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد و تخريجهم دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم، بحكم أن الجامعات لا تتأثر مباشرة بتوظيف أو عدم توظيف الخريجين، بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها لان عكس ذلك يعني تعثر مسار نجاح الجامعة و تهديد بقائها في البيئة.

عليه، وفقا لهذا التصور تقاس الفعالية التنظيمية بمدى نجاح المنظمة في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها لضمان استمرار وجودها و تحقيق أهدافها. نوضح تلك الأطراف في الجدول رقم(01).

الجدول رقم (01) : العناصر الإستراتيجية للمنظمة

العنصر الاستراتيجي	هدف التعامل مع المنظمة
المورد	التزام المنظمة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية
العامل	الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة
الدولة	الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة و تحقيق الرفاه الاجتماعي

المصدر: (سويبي، 2004، صفحة 21).

3.2.3 مدخل القيم المتنافسة:

المبدأ الأساس في هذا المدخل أن المعيار المستخدم في قياس الفعالية التنظيمية يعتمد على الشخص المقيم لها و القيم الشخصية التي يحملها و يفضلها، إضافة إلى موقعه ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، ليس غريبا إذن رؤية مالك المنظمة يقيم الفعالية التنظيمية بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير المالية، أو مدير الإنتاج، أو مدير الموارد البشرية...، حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف لها الأولوية عن الأخرى، لذلك فالفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل هي موضوع شخصي ترتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم و تفضيلاته.

بناء على مداخل قياس الفعالية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين ثلاث أصناف أساسية من القيم المتنافسة (السالم، 2005، صفحة 47):

1. المرونة - السيطرة (**Flexibility- Control**): يشير هذا الصنف إلى بعدين متناقضين من القيم التنظيمية، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع و التكيف و التغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، و ضبط النظام و إمكانية النمو.
2. الأفراد - المنظمة (**People-Organization**): يتعامل هذا الصنف مع ما إذا كان المعيار يركز على الأفراد من خلال الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل، أو التركيز على المنظمة من خلال الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية و الكيفية التي يتم بها تطوير العلاقات من شكل (منظمة- بيئة).
3. الوسائل-الغايات (**Ends-Means**): حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

هذه الأصناف الثلاثة للفعالية التنظيمية بالإمكان دمجها مع بعضها لتكون ثمانية خلايا من المعايير الخاصة بالفعالية التنظيمية، كما هو موضح في الجدول رقم(02).
الجدول رقم(02): معايير الفعالية التنظيمية وفق مدخل القيم المتنافسة

الخلية	الوصف	التعريف
1 OFM	المرونة	قادرة على التكيف الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية.
2 OFE	الحصول على الموارد	قادرة على زيادة دعم البيئة وزيادة حجم قوة العمل.
3 OCM	التخطيط	الأهداف واضحة ومفهومة من طرف الجميع.
4 OCE	الإنتاجية والكفاءة	تعظيم حجم المخرجات نسبة إلى المدخلات.
5 PCM	توفر المعلومات	القدرة على الاتصال وانتقال المعلومات المؤثرة على الأداء.
6 PCE	الثبات	الشعور بالنظام والاستمرارية بالعمل وانسيابيته بشكل جيد.
7 PFM	تماسك العاملين	الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد.
8 PFE	مهارة العاملين	القدرة على انجاز المهام بشكل كفؤ يتم تنميتها من خلال التدريب.

المصدر: (السالم، 2005، صفحة 50).

4.3.2 مدخل الأداء المتوازن:

من مراجعة بعض الأبحاث التي خصت موضوع فعالية المنظمة يتضح تعدد التصنيفات المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية، لكن تحليل تلك التصنيفات و المؤشرات التي تضمنتها يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن المؤشرات في العموم نصنف إلى قسمين:

- قسم يضم المؤشرات المالية و التي تقيس كل ما هو ملموس مثل: حجم المبيعات، الحصة السوقية، الإيرادات، النفقات.
- قسم يضم المؤشرات غير المالية و التي تقيس كل ما هو غير ملموس مثل: جودة المنتجات، رضا الزبائن، رضا العاملين.

هذا التصنيف اعتمده كل من(Norton & Kaplan) عندما عملا على إنشاء أداة جديدة تسمح بقياس أداء المنظمة، حيث اعتمدا بالإضافة إلى المؤشرات المالية التي تعالج الأداء

الماضي للمنظمة مؤشرات أخرى غير مالية تتوزع على ثلاثة محاور وهي: محور الزبون، محور العمليات الداخلية و محور التعلم التنظيمي.

إن اعتماد مؤشرات مالية و غير مالية في قياس الفعالية التنظيمية كان يهدف إحداث توازن في المنظمة، هذا التوازن يتم على ثلاثة مستويات (Kaplan & Norton, 2007, p. 22):

- توازن بين مؤشرات خارجية تخص المساهمين و الزبائن و مؤشرات داخلية تخص مختلف المسارات الأساسية التي تعتمدها المنظمة.

- توازن بين مؤشرات النتائج الدالة على الأداء في الماضي و مؤشرات تسمح بتتبع الأداء في المستقبل.

- توازن بين القياسات الكمية المترجمة في النتائج المالية و قياسات كيفية تكون محددات للأداء في المستقبل.

4.2 محددات الفعالية التنظيمية:

أبرز العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر هي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- درجة تركيز السلطة و آلية صناعة القرار بالمنظمة و طبيعة شبكات الاتصال المعتمدة.
- القدرة على التكيف و على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
- نظم الرقابة و المتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، فعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

3. أثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية

حاولت العديد من الدراسات الربط بين إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج، فقد وجد (Stewart) أن الموارد المعرفية و الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمارها و العمل على تعزيزها و إدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي يعد المكون الرئيسي للفعالية التنظيمية (Stewart, 2003, p. 59).

في نفس السياق يرى (Pfeffer & Sutton) أن سرعة تغير البيئة الخارجية و تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين فعاليتها التنظيمية، و بالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال توظيف المعرفة و رأس مال الفكري (Pfeffer & Sutton, 2009, p. 276)، و هو ما يؤكد على الدور المحوري لإدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن إدارة المعرفة تأثيراتها متشعبة في أنشطة المنظمة و يمكن إجمالها في محاور الفعالية التنظيمية التي حددها مدخل الأداء المتوازن، و المتمثلة في: المحور المالي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبون و التعلم التنظيمي.

1.3 أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي:

إن استخدام المؤشرات المالية لأغراض قياس الفعالية التنظيمية للمنظمة كان ولا يزال من الأمور واسعة الانتشار، إلى درجة القول انه قد لا يمكن أن يتم تحليل أي بيانات عن فعالية المنظمات دون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، حيث تعد هذه المؤشرات من أهم أدوات التحليل استخداما في عملية قياس الفعالية التنظيمية بشكل عام و الأداء المالي للمنظمات و تقييمه خلال فترة زمنية معينة شكل خاص، و يتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد و تخفيض التكاليف و رفع معدل العائد على الاستثمار، حيث تنتظم مختلف الأنشطة في المنظمة لتحقيق الأداء المالي سواء بشكل مباشر أو بطريقة غير مباشرة.

في دراسة له أكد (Brown) وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المنظمات التي تمتلك رأس مال فكري و تديره بفعالية تحقق نتائج مالية مرتفعة مع ارتفاع ربحية أسهمها (Stewart، 2003، صفحة 255)، ما يعني أن إدارة المعرفة والأصول الفكرية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من زاويتها المالية، و يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء المالي للمنظمة من خلال مساهمتها في ابتكار منتجات جديدة تكون مصدرا لتعظيم العوائد المالية للمنظمة، حيث تلعب عملية تشخيص المعرفة دورا محوريا في ذلك، فالتعرف على رغبات الزبائن و متطلباتهم و استثمارها من خلال دمج تلك المعارف بالخبرات و المعارف الفكرية للعاملين بالمنظمة يسمح بتوليد إبداعات جديدة تكون نتيجتها منتجات جديدة حاملة لقيمة مطابقة للقيمة التي يبحث عنها الزبون.

2.3 اثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على عملية تطوير و تحسين العمليات الداخلية للمنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل إدارة المورد البشرية، المالية، التسويق، إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل العلاقات العامة و أنشطة البحث والتطوير، حيث أصبح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات من أهم محددات فعاليتها التنظيمية، فرأس مال المنظمة أصبح اليوم هو المعرفة التي ترصدها من بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، واستخدامها في تحسين انجاز مختلف الأنشطة و العمليات داخل المنظمة.

تحدد فعالية العمليات الداخلية للمنظمة من خلال تطبيق إدارة المعرفة بالتركيز على مايلي (حجازي، 2015، صفحة 209):

- زيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتبار أن هذا المورد هو من أهم مدخلات إدارة المعرفة قيمة.

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال شعورهم باهتمام الإدارة بتنمية معارفهم وزيادة مهاراتهم، إضافة إلى تمكينهم من توظيف المعارف والخبرات الكامنة لديهم في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.
- التركيز على التعلم والتطوير، والإدارة الفعالة للمعرفة من خلال تهيئة محيط عمل يسمح بتوليد المعرفة وتبادلها ونشرها.
- تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3.3 اثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي:

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هدف إدارة المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التعلم عن طريق ضمان أن يتم انجاز المهام والأنشطة بفعالية، وبتوظيف جميع المعارف والخبرات المتاحة للمنظمة، حيث يبرز اثر إدارة المعرفة على تنمية قدرة المنظمة في التعلم من العمليات التالية:

1.3.3 اكتساب المعرفة: عند النظر في اكتساب المعرفة، فمن المهم أن ندرك أين يتم التعلم في المنظمة و من هم المتعلمين وكذلك من هم مصادر المعرفة، ويمكن لأعضاء المنظمة التعلم بأشكال مختلفة مثل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون في منفعة التعلم، مراقبة الآخرين الذين يقومون بالعمل للتعلم بنجاح، وكذلك التعلم من التجارب الماضية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وهو ما سينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية للمنظمة.

2.3.3 تشارك المعرفة: تشارك المعرفة هي المرحلة الثانية من إدارة المعرفة من أجل توسيع نطاق التعلم التنظيمي في المنظمة، بعد تعلم الأفراد واكتسابهم لمعرفة جديدة يمكن أن تستفيد المنظمة بأكملها من هذه المعرفة إذا تم نقلها وتقاسمها مع غيرهم من العاملين والعملاء و الموردین وأصحاب المصلحة، حيث يتعلق تشارك المعرفة بتشارك

الأفكار، والرؤية، و القيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة، بالإضافة إلى الإحساس بالملكية، الشعور بالمسؤولية و الالتزام التنظيمي، مما يجعل التعاون والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة.

3.3.3 تطبيق المعرفة: القدرة على التكيف مع التغير هو الهدف الرئيسي للمنظمة لتصبح منظمة متعلمة، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان أفراد المنظمة قادرين على الاستفادة من التعلم أو المعرفة المكتسبة، وهو ما يتطلب استخدام المعرفة وإدارة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على قدرة المنظمة في التعلم ما يعني أن تحقيق النجاح بالنسبة للمنظمة يرتبط بمدى توظيفها للمعرفة في رفع درجة التعلم و اكتسابها صفة المنظمة المتعلمة، هذا الأمر يتطلب التركيز على المتغيرات التالية (همشري، 2013، صفحة 122):

- التمكين الشخصي: التوضيح المستمر و المععمق لرؤية الأفراد و القدرة على رؤية الواقع بموضوعية.
- الرؤية المشتركة: المهارات اللازمة لبناء صورة المستقبل المشتركة التي تولد الالتزام الفردي والجماعي.
- النماذج العقلية: الافتراضات المتأصلة بعمق، التعميمات و التصورات التي تؤثر على كيفية فهم الأفراد أو الجماعات للحقائق و اتخاذ القرارات.
- تعلم الفريق: تعلم كيفية تمييز الأنماط و التفاعلات في الفرق من خلال الحوار و تقنيات التخاطب، تعليق الافتراضات الفردية و السماح حقيقة بالتفكير جماعيا.
- نظم التفكير: تمثل الإطار المفاهيمي لفهم الظواهر من حيث سياقها الكامل و العلاقات المتبادلة بين الأجزاء.

4. خاتمة:

من خلال ما تم دراسته في هذا البحث نخلص أن تحقيق النجاح بالنسبة للمنظمات في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح يستلزم تبني مفهوم إدارة المعرفة الذي أساسه استثمار المورد المعرفي و تنمية معارف الأفراد بطريقة تضمن تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

نلخص نتائج هذا البحث كمايلي:

- أن المعرفة مورد استراتيجي لتحقيق النجاح و التميز التنافسي للمنظمات.
- إدارة المعرفة هي نظام للتفكير حول تنظيم و توظيف الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة لبناء الأنشطة الإدارية المختلفة و تحقيق الفعالية التنظيمية.
- أن اعتماد إدارة المعرفة في العملية التنظيمية يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي و تحفيز العاملين، و تحسين فعالية العمليات الداخلية و تطوير أنشطة الإبداع و الابتكار بالمنظمة.
- إدارة المعرفة هي مدخل للفعالية التنظيمية تبرز أهميتها من تدخلها المباشر في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تركيزها على تحقيق الرضا الوظيفي و رفع كفاءة انجاز العمليات الداخلية و التركيز على التعلم التنظيمي.

بناء على هذه النتائج نقترح على المنظمات مايلي:

- زيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره مصدر تحقيق النجاح في عصر المعرفة.
- توفير المناخ التنظيمي المساعد على إنتاج المعرفة و تشاركها و هو ما سينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال شعورهم باهتمام الإدارة بتنمية معارفهم و زيادة مهاراتهم، إضافة إلى تمكينهم من توظيف المعارف و الخبرات الكامنة لديهم في انجاز المهام و تحقيق أهداف المنظمة.

- تبني مدخل إدارة المعرفة في العملية الإستراتيجية للمنظمة و هو ما سيسمح بإعداد و تنفيذ إستراتيجية واضحة للمعرفة تكون أساس تحقيق التميز التنافسي.

5. قائمة المراجع:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *ادارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم*. عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
2. جمال يوسف بديع. (2010). *اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات*. عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
3. حسن العلواني. (8 نوفمبر، 2001). *ادارة المعرفة: المفهوم و المداخل النظرية. القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة الابداعية* ، الصفحات 309-320.
4. عبد الستار العلي، و اخرون. (2006). *مدخل الى المعرفة*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
5. عبد الوهاب سويبي. (2004). *الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير*. جامعة الجزائر.
6. عبد الوهاب سويبي. (2010). *المنظمة: المتغيرات، الابعاد و التصميم*. الجزائر: دار النجاح.
7. عمر أحمد، همشري. (2013). *ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة*. عمان: صفاء للنشر و التوزيع.
8. محمود عواد الزيادات. (2008). *اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
9. مؤيد سعيد السالم. (2005). *نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، الطبعة الثانية*. عمان: دار وائل للنشر.
10. نجم عبود نجم. (2008). *ادارة المعرفة: المفاهيم-الاستراتيجيات و العمليات*. عمان: دار الوراق.
11. نور الدين عصام. (2010). *ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة*. عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.

12. هيثم علي حجازي.(2015). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات*. عمان: رضوان للنشر والتوزيع.
13. Bernard Martory .(2008) .*Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* .Paris: Wolters kluwer france.
14. Jean Yves .(2000) .Gestion des Ressources Humaines et Performance des services . *Revue de gestion des Ressources Humaines* .31-19 ، (36).
15. Juffrey Pfeffer, Robert Sutton .(2009) .*The Knowing-Doing Gap:How Smart Companies Turn Knowledge into Action* .United States: Harvard Business School Press.
16. kaplan.R, Norton.D .(2007) .*L'alignement stratégique crée des synergies par le tableau de bord prospectif*.Paris: Eyrolles.
17. Peter Drucker .(1996) .*Structures et changements* .Paris: village mondial.
18. Petter Gottschalk .(2005) .*Strategic Knowledge management technology* .USA: Idea Group Publishing.
19. Thomas.A Stewart .(2003) .*Intellectual Capital: the new wealth of organizations* . New York: double day currency.