

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

أ.الأخضر صياحي

جامعة سطيف 1

الملخص :

لقد جاءت هذه المقالة كمحاولة لإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، فإدارة المعرفة تُعدّ من المداخل التي يتم اعتمادها من أجل بلوغ مكانة مرموقة في ظل التنافسية الشديدة ومحيط يتسم بالتحوّلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، والناجحة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيات الرقمية، فالتركيز على الأنشطة المعرفية أصبح هاجس القادة لبناء منظومة معرفية قوية داخل المنظمة، وكذا جلب المعرفة الثمينة والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الإنجازات الصعبة، وهذا بهدف تحقيق التميز التنظيمي الذي يضمن لها مكانتها في السوق، ويكفل لها البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التميز التنظيمي، المنظمات الاقتصادية

Abstract:

This article is an attempt to spot the light on the role of knowledge management in achieving organizational excellence in business organizations. Knowledge management is one of the approaches adopted to achieve a high position in the face of the big competitiveness and an environment characterized by continuous transformations and sudden fluctuations result as a result mainly of the accumulation of information and digital technologie. Concentrating on knowledge activities has become the concern of the leaders to build a strong knowledge system within the organization, as well as to bring valuable knowledge, preserve, develop and exploit it to realize the difficult achievement and that to reach the organizational excellence which can guarantee its position In the market and ensure its survival and continuity.

Keywords: knowledge, knowledge management, organizational excellence, economic organizations.

تمهيد :

لقد شهد العالم مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة ثورة تكنولوجية هائلة وانفجار معلوماتي لم يسبق له مثيل، وتحوّل الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد المعرفة، وأصبحت المعرفة مصدر للثروة فاقت أهميتها رأس المال المادي للمنظمة، هذه التحوّلات تطلبت وجود مستويات أعلى من المعرفة والمهارات لدى الأفراد، من أجل تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها، والتركيز على المنتجات كثيفة المعرفة، والعمل على خفض التكلفة، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة، خاصة في ظل الضغوط التنافسية التي تتعرض لها المنظمات.

إن سرّ نجاح المنظمات الحديثة وتميزها وبقائها في بيئة سريعة التغير والتقلب مثل (سامسونغ، إنتل، مايكروسوفت)، هو اعتمادها على فلسفة تعتبر أن المعرفة مورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في المنظمة، فنجاحها يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الإنساني المبدع الذكي¹.

إن أغلب المنظمات اليوم تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بالتميز التنظيمي، باعتباره أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، ولأن التميز على المنافسين يتطلب بناء قاعدة معرفية قوية في المنظمة، وتعظيم الاستفادة من هذا المورد الرئيس. من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي : ما مدى قدرة المنظمة على تحقيق التميز

التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة ؟

وتدرج تحته مجموعة الأسئلة الفرعية :

1. ما هو واقع إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في المنظمات الحديثة؟

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

2. ما هي المشاكل والتحديات التي تعوق تبني مدخل إدارة المعرفة في المنظمات من أجل الوصول إلى التميز التنظيمي؟
3. إلى أي مدى يساهم المورد البشري في تبني إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي؟
4. كيف يمكن تفعيل تبني مدخل إدارة المعرفة في المنظمة من أجل الوصول إلى التميز التنظيمي في ظل مناخ يتسم بالمنافسة الشديدة؟

1- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

1-1 مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة، والتي برزت بكثرة في الأدبيات المعاصرة، لكن إيجاد مفهوم واضح وجامع لها لم يحض بإجماع الباحثين بسبب تباين آرائهم ومشاربهم ومنطلقاتهم الفكرية حول حقيقتها، ومن أجل الوقوف على مفهوم واضح لإدارة المعرفة يجدر بنا التأصيل لمعنى المعرفة أولاً.

1-1-1 تعريف المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لأن كل واحد منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية تناسب مع ميوله واتجاهاته، ومع ذلك فإن الجميع متفقون على حقيقة أن المعرفة مورد ثمين، وأنها الثروة الحقيقية للمنظمة، ولفهم المعرفة على حقيقتها يجب معرفة معناها اللغوي ثم التعرض لها من الناحية الاصطلاحية.

أولاً: المعرفة لغة: من الناحية اللغوية هي عبارة عن اسم مشتق من الفعل عَرَفَ، يَعْرِفُ، مَعْرِفَةٌ، فهو عَارِفٌ، ومعرفة الشيء عِلْمُهُ أو إدراكه على ما هو عليه²، ويقال فلان عارف أو لديه معرفة جيدة تعني هذه العبارة أنه يمتلك رصيداً جيداً من المعلومات المتخصصة والجيدة والمنظمة والتي يمكن الاستفادة منها عند استشارته وقت الحاجة³.

أما في اللغة الإنجليزية فقد أوضحت الموسوعة البريطانية أن أصل كلمة "Knowledge" يرجع إلى القرن الرابع عشر ومشتقة من كلمة "Knowlechen" وتعني في إحدى معانيها الإدراك "Recognizance" وتعني أيضاً الحقيقة "Fact" أو معرفة الشيء من خلال التجربة أو الأفكار أو الخواطر⁴.

ثانياً: المعرفة اصطلاحاً: من الناحية الاصطلاحية- تعددت التعريفات التي تناولت المعرفة ومن بين أهمها نجد:

- يعرف "الظاهر" المعرفة على أنها: «هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تُمكن من يمتلكها التجاوب مع المستجدات التي توجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها وللوصول إلى حلول جيدة»⁵.

- ويرى "حجازي" بأن المعرفة: «هي مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة»⁶.

- ويعرفها "نونكا" (Nonaka) المعرفة بأنها: «تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية»⁷.

- عرف "العلواني" المعرفة بأنها: «مزيج غير محدد من الخبرات والمفاهيم والقيم والمعلومات يمكن مشاركتها مع الآخرين، وتؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج، سواءً عملياً أو نظرياً عند تطبيقها»⁸.

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

- وترى "لبوخ" أن المعرفة هي: « مزيج مركب من الوعي والاهتمامات والمعطيات والمعلومات والتكنولوجيا والآراء والقيم، والأعمال والثقافات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي يمكن توظيفها واستخدامها في خلق منتج معين أو تطويره بما يدعم تميز المنظمة ويؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة»⁹.

1-1-2- تعريف إدارة المعرفة

بناء على التعريفات السابقة للمعرفة، يمكن الوقوف على مجموعة من التعاريف لإدارة المعرفة وهي:

- يعرف "حجازي" إدارة المعرفة بأنها: « عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف. وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تملكه المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية»¹⁰.

- وعرفت "هادية فخر الدين خالد" إدارة المعرفة بأنها: « عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تتكون من خطوات معينة متتابعة ومتداخلة الهدف منها مشاركة وتنمية المعرفة واستخدامها من أجل رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها»¹¹.

- وتعرف "لبوخ" إدارة المعرفة بأنها: « الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بتوليدها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، يمكن تشاركتها بشكل جلي من خلال المنظمة بما يدعم التميز»¹².

- وقد عرفت "زيني" : « هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد»¹³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة المعرفة: « إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لتشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة بطريقة تحسّن قدرات المورد البشري في العمل، وتساعد المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوليد الميزة التنافسية»

1-2-1-2 عمليات إدارة المعرفة

يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض، وتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتدعم العملية التي تليها، وقد وقع الاختلاف بين الباحثين في عدد هذه العمليات؛ ويرى الباحث أن هناك خمس عمليات جوهرية أساسية هي التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، وتطبيق المعرفة، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المعرفة تقتصر على هذه العمليات فحسب، ولكن باقي العمليات قد لا تكون بنفس القدرة من الأهمية لهذه العمليات الجوهرية أو قد تكون مدججة فيها.

1-2-1-1 تشخيص المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة عملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها وتعتبر أولى عمليات إدارة المعرفة وأصعبها، لأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وبالتالي فعلمية تشخيص المعرفة تعد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وبذلك فهي تكتسي أهمية كبيرة فمن خلالها يتم تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات، وذلك باستخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول، وتهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة "Critical Knowledge" وهي الفجوة المعرفية، فإما أن المنظمة تعمل بالمعرفة الصريحة التي تملكها فقط دون

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

المعرفة الضمنية وتسمى فجوة "الصريح-الضمني"، أو أن المنظمة تعمل بأقل من معرفتها الكلية بسبب قلة كفاءة العاملين لديها وتسمى فجوة "المعرفة-العمل"¹⁴.

1-2-2 توليد المعرفة

تشير عملية توليد المعرفة إلى عمليات الابتكار، اكتشاف، امتصاص، أسر، شراء، لذا تعتبر العملية الأكثر أهمية في سلسلة إدارة المعرفة، وتزداد أهمية توليد الأفكار الجديدة عندما تتغير الأسواق، لأن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار؛ ويرى كل (Takeuchi و Nonaka) في بحث صادر سنة 1995 إلى أن العنصر البشري هو أساس توليد المعرفة لذا كان لزاما على المنظمة أن تحفز وتشجع وتدعم وتوفر البيئة المناسبة لعمليات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، واستنتج الباحثان أن هناك أربعة عمليات رئيسة لتوليد المعرفة هي¹⁵:

- التنشئة: وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية وتتم من خلال تبادل الخبرات والاحتكاك المباشر بين الأفراد.
- التخريج: هي عملية صياغة المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتتم عملية التحويل هذه عن طريق الحوار الممنهج والمدرّوس، كما أن للتكنولوجيا الدور الأكبر في هذه العملية .
- الترابط: وتتضمن التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، فمن خلال هذه العملية يتم تحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات جديدة، كما يحدث في المدارس والجامعات وداخل المنظمات .
- التذويب: والتي تعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم من خلال تكرار أداء المهام، ويظهر هذا النوع من توليد المعرفة بشدة عند العمال الجدد والذين لم تُنح لهم الفرصة للاحتكاك مع أصحاب الخبرة .

1-2-3 خزن المعرفة

إن عمليات الخزن قد تشتمل على عدة عمليات فرعية كالاحتفاظ والوصول والاسترجاع... الخ، ومن خلال هذه العمليات تظهر أهمية الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)، لأنها هي التي يتم فيها تخزين المعرفة بأشكالها المختلفة (الوثائق المطبوعة، والملفات وقواعد المعرفة ومستودعاتها، ورؤوس الأفراد...) وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا في خزن المعرفة واسترجاعها وسلامتها من فقدان والتلف والسرقة والدخول غير المرخص، وتسهل عملية الوصول إليها واسترجعها للاستفادة منها في انجاز الأعمال¹⁶.

تولي الكثير من المنظمات إلى عملية الخزن أهمية كبيرة، لأن هناك خطورة كبيرة على فقدان المعرفة في المنظمة، فمغادرة بعض الأفراد للمنظمات بسبب فسخ عقود العمل، أو التقاعد أو الانتقال إلى وظائف أخرى داخل نفس المنظمة أو خارجها، ولأن هؤلاء الأفراد يحملون معرفتهم الضمنية داخل عقولهم (معرفة غير موثقة)، فرحيلهم عن المنظمة سوف يؤدي إلى انتقال المعرفة إلى جهات أخرى وربما تفقد المنظمة بعض من ميزتها التنافسية، أما إذا كانت المعرفة موثقة فإنها ستبقى مخزنة في قواعدها¹⁷.

1-2-4 توزيع المعرفة

يعني توزيع المعرفة عمليات النشر والمشاركة ونقل المعرفة وتدقيقها، وتعتبر عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى من عملية استخدام المعرفة، ولكي تكتمل عملية نقل وتوزيع المعرفة لا بد من توفر الوسيلة المناسبة لنقلها بحيث تكون هذه المعرفة متاحة للجميع وفي الوقت المناسب، وقد تتطلب المشاركة بالمعرفة مجهودا كبيرا على خلاف المشاركة بالمعلومات الذي لا يتطلب أي مجهود¹⁸، كما أن توزيع المعرفة هي الأخرى ينقسم إلى شقين، أولهما توزيع المعرفة الصريحة (مكتوبة أو رقمية) من خلال استخدام الأدوات الالكترونية والتي قد تكون عملية سهلة وذلك لتوفر التكنولوجيات الحديثة، إلا أنه من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، لذلك فقد تلجأ المنظمات

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

إلى قنوات توزيع المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل شبكات الانترنت وغيرها، لكن هذه الأخيرة قد لا تعطي ضمانا على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء¹⁹.

رغم أهمية المشاركة إلا أنها تصطدم بالكثير من العقبات والتي تحد من انسيابية المعلومة وتدفعها، كالمهرومية الصارمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إضافة إلى بعض السلوكيات الصادرة عن الأفراد التي لا تساعد على نشر المعرفة كالأنانية الزائدة، لأن الكثير من الموظفين يرون أنه لا يوجد مبرر لتقاسم المعرفة مع الآخرين في ثقافتهم²⁰.

1-2-4 تطبيق المعرفة

إن عملية تطبيق المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات كالاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والاستثمار هي غاية إدارة المعرفة، فهي بذلك تتضمن إدخال المعارف المحصل عليها في ممارسات الأفراد قصد تحسين مستوى مردودهم وتشجيعهم على الإبداع، وبمعنى آخر الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

ويرى البعض أن تطبيق المعرفة ربما يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، لأنه لا معنى للعمليات السابقة بدون تطبيق فعال للمعرفة، فالمعرفة التي لا تطبق في عمل المنظمة تعد مجرد تكلفة، فليست المنظمات التي تمتلك المعرفة من ضمن الميزة التنافسية، بل التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه وتطبقها على جميع أنشطتها²¹، حيث أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المطبقة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما طبقته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال²².

1-3 أهمية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة، لأن عوامل الإنتاج التقليدية بما فيها الأراضي، والعمالة، ورأس المال لم تعد تحتل مركز الصدارة كوسيلة للقفز إلى الأمام، وكذا تحول الصراع العالمي من صراع على المعادن والموارد المادية إلى صراع على المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، هذا جعل المعرفة هي المورد الاقتصادي الرئيسي للمنظمة والمصدر الأساسي للميزة التنافسية، ومفتاح الوصول إلى أي موقع ريادي والتفوق على الآخرين، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في ما يلي²³:

- تشجيع المنظمات على تبني الإبداع كخيار استراتيجي، لأن الإبداع ما هو إلا استجابة للمنافسة الآخذة بالازدياد.
- تزويد القيادة بالمعرفة اللازمة من أجل تحسين عمليات اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع وبتكلفة أقل وبشكل أفضل من ذي قبل.
- تعمل إدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي وتوليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى تميز في الأداء.
- تشجيع المورد البشري على التعلم وتطوير مهاراته في العمل، وزيادة قدراته وإعداده على التكيف والتغيير.
- تعزيز قدرة المنظمة والمحافظة على توازنها عند تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.
- مساعدة المنظمة على استغلال الطاقات الإنتاجية، وتقديم سلع وخدمات متميزة وذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن.
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.
- زيادة قدرة المنظمة على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة، ومعالجتها وإتاحتها للاستخدام الفعال.

1-4 صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

إن المشكلة التي تواجه المنظمات، لم تعد كما كانت في الماضي مشكلة نقص المعلومات والمعارف، بل أصبحت المشكلة هي كيفية التعامل الذكي مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، وتوظيفها توظيفا يرفع مستويات الأداء ويقدم المنظمات في سلم

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

التنافسية²⁴، وقد لخص آل عثمان " مجموعة من العوامل التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، والتي قد تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي²⁵ :

- التصور المطلق والخطأ للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقول الموارد البشرية.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية كالخبرات والمهارات والإبداعات وضعف توثيقها، وعدم التشجيع على إظهارها.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي و المعرفة الجديدة.
- المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة ويكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي.
- عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية للكثير من المنظمات، مما يؤدي إلى الحد من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة .

• عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمهام إدارة المعرفة.

• انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمة.

• قلة الموارد المالية الكافية لتطبيق إدارة المعرفة.

• وجود الصراعات التنظيمية السلبية.

2- الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

2-1 مفهوم التميز التنظيمي:

إن التميز التنظيمي يُعدُّ من المفاهيم الحديثة التي جاء كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من منافسة محتدمة في الأسواق، فبرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحض بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب، ويرجع ذلك إلى المنطلقات الفكرية والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها .

2-1- تعريف التميز التنظيمي

التميز لغة: التميز في اللغة الإنجليزية "Excellence"، وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح "Aristeia"، والذي تعني ترجمته في اللغة الإنجليزية "Best, Braver, Mightter"، أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، وفي اللغة العربية يقال تميّز الرجل انفراد عن غيره بصفة أو عمل عُرف به واشتهر، ويقال تميّز الشيء وامتناز أي اختلف عن سواه بعلاماتٍ فارقة²⁶.

التميز اصطلاحاً: من الناحية الاصطلاحية وردت عدة تعريفات لمجموعة من الكتاب والباحثين أهمها:

- عرفت "لبوخ" التميز التنظيمي على أنه: « حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يُؤدّي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة»²⁷.

- ويعرف "السلمي" التميز التنظيمي بأنه: « حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة»²⁸.

- ويرى "مكجرجور" (Mcgregor) أن التميز التنظيمي هو: « كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة»²⁹.

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

- وعرفت "بلكبير" التميز التنظيمي على أنه: « يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعامل المعرفة والتعلم»³⁰.

- ويعرف "كينجي" (Kinji) التميز التنظيمي على أنه: « هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة»³¹.

- وفي الأخير يمكننا الاستفادة من هذا التعدد في التعاريف والقول بأن: « التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويضمن للمنظمة مكانة متميزة ومرموقة بين منافسيها »

2-2 أبعاد التميز التنظيمي :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول حصر الأبعاد التي تتميز المنظمة من خلالها، فالتميز التنظيمي قد يشتمل على كافة نواحي المنظمة كثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، فعاليتها وكفاءة الأداء العام فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية سليمة، وذلك من أجل الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي. أما عن الأبعاد التي سيتم التركيز عليها كأبعاد للتميز التنظيمي هي (بعد المورد البشري، بعد الإستراتيجية، بعد الهيكل التنظيمي، بعد الثقافة التنظيمية) وسيتم التوسع في شرح هذه أبعاد فيما يلي³²:

2-2-1 تميز الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من خلال (قدراته، مهاراته، كفاءته، خبراته) أعلى أصل مستدام ومصدر للثروة في المنظمة، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف بشكل أكبر على مدى حرص المنظمة على المحافظة على تميز موردها البشري لأنه محور وأساس ثباتها في السوق³³، ولأن المنظمة التي لا تثق بمواردها البشرية تخلق بيئة معرقة للتميز، فمنح الحرية لهم يعزز ويشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي، الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية للمنظمة³⁴، ويكون ذلك من خلال³⁵:

- استقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء.
- تدريب المستمر للقادة والمرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم.
- التقييم الدوري للأداء بهدف اكتشاف جوانب القصور والضعف ومحاولة تنمية جوانب القوة لدى المورد البشري ومحاولة تنميتها والاستثمار فيها.

• إيجاد قنوات اتصال فعالة، والتي تشجع على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، والعمل على الاهتمام بآراء جميع الموظفين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز .

- تشجيع التنافس وإعطاء فرص للمبادرة، من أجل دفع الجميع نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

2-2-2 تميز الإستراتيجية:

يقصد بتميز الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، حيث يقول "بورتر" (Porter) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة³⁶. ولأن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، فذلك يتطلب صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها متهجئة أو أسلوبا شاملا يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل. ويمكن حصر أهمية تميز الإستراتيجية في³⁷:

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، ومحاولة معرفة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وكذا البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام الموارد المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي .
- دعم وتنمية التفكير الإستراتيجي للمنظمة.

2-2-3 تميز الهيكل التنظيمي:

يكتسي الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف وتحقيق التميز في الأداء³⁸، لذلك فتميز الهيكل التنظيمي لا يكون إلا من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من رؤوسين وإداريين، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز³⁹.

إن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب، فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي.

2-2-4 تميز الثقافة التنظيمية

إن المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال هي اعتمادها ثقافة تقوم على أفق استثماري ضيق، يتمثل بالتفكير في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحدانية وتميز إدارة المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية⁴⁰.

إن تميز ثقافة المنظمة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد، والتي تشتمل على مجموعة من العناصر (كالانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال أسهل، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار⁴¹.

2-2-3 معيقات التميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتفوقها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي⁴²:

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

- سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سليمة كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
 - عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
 - ابتعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.
 - عدم عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، وبنائها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى .
 - عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
 - نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المتوفرة منها بالطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات؛
 - التقليد الأعمى للآخرين، لأن التقليد الأعمى للآخرين يبقي المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وقراراتها .
 - مقاومة التغيير والتطوير، لأن هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجديد، أو لضعف قدراتهم وإمكاناتهم.
- 3- دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي
- 3-1 إدارة المعرفة وتميز المورد البشري
- تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة من خلال تأثيرها الكبير على أداء المورد البشري، وذلك من خلال تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية لا يتم إلا عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى، لهذا أصبح تطوير الموارد البشرية وتنمية قدرات التعلم لديها، وتحفيزهم على الإبداع من أولويات إدارة المعرفة، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي⁴³:
- تعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية .
 - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بنسق أداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة لديهم والعمل على تحسينها.
 - تعمل إدارة المعرفة على تميز المورد البشري، وذلك من خلال التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة، وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
 - إدارة المعرفة تساعد المورد البشري في حل المشكلات بشكل يومي، وذلك باستغلال المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها.
 - تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى.
 - تساعد إدارة المعرفة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

2-3 إدارة المعرفة وتميز الإستراتيجية

إن تميز إستراتيجية المنظمة يقصد بها قدرة وكفاءة المنظمة على اتخاذ مجموعة من القرارات في الوقت الحاضر والتي تضمن للمنظمة مكانة إستراتيجية متميزة، حيث يقول "بورتر" (Porter): « إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة، ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة»⁴⁴، كما أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في ظل محيط يتسم بالتحويلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، لا يمكن أن يتحقق بعيدا عن المعرفة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك؛ ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في الاعتماد على تجديد المعلومات والمعارف وتطبيقها بطريقة كفوءة، فإدارة المعرفة تساعد في تحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز في الإستراتيجية والتميز التنظيمي في النهاية .

3-3 إدارة المعرفة وتميز الهيكل التنظيمي

إن تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات الحديثة أصبح يتم بطرق علمية سليمة، وذلك لما له من أهمية في نقل المعرفة وانسيابها إلى كل فروع المنظمة عبر الوسائل الفعالة والضرورية، فالهيكل التنظيمي التقليدي القائم على أسس بيروقراطية والذي يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، لم يعد يقدر على تحمل ونقل الكم الهائل من المعارف والمعلومات عبر القنوات التقليدية، وكذا تدفقها بشكل سليم⁴⁵، فالبينة المحيطة بالمنظمة وكذا التكنولوجيات المتوفرة لديها حتمت على المنظمة وجود هيكل تنظيمي ينقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، ومن أجل الوصول إلى تميز في الهيكل التنظيمي في ظل إدارة المعرفة وجب اعتماد هياكل تنظيمية أكثر ملائمة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، والتي تتميز بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي الصارم، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة⁴⁶.

3-4 إدارة المعرفة وتميز الثقافة التنظيمية

إن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على تميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، والتي تضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد، والتي تشتمل على مجموعة من العناصر (كالانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنتاج الجماعات والمؤسسات، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي لا تهتم بإدارة المعرفة ولا تقوم بتشجيع التعلم والتدريب على تعظيم الاستفادة من المعرفة سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم ومعتقدات ترى في المعرفة السبيل الوحيد لتمييزها، والتي ينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار⁴⁷.

خلاصة:

في نهاية هذه الدراسة يمكن اعتبار أن تبني المنظمة الاقتصادية لمدخل إدارة المعرفة في بيئة تتسم بعد الاستقرار في ظل هذا الزخم التكنولوجي هو الخيار الأمثل لبلوغ المنظمة مرحلة التميز التنظيمي، لأن بقاء هذه المنظمات في بيئة تنافسية مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحادثة والتكيف معها، وذلك من خلال تعظيم الاستفادة من المعرفة المتاحة وعدم البقاء بمعزل عن التغيرات الحادثة في العالم الخارجي .

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة تساهم تميز كل من الهيكل التنظيمي خلال القدرة ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام في المنظمة.
 - ضرورة تمييز المنظمات لمواردها الداخلية وبخاصة المورد البشري، ورصد المعرفة الكامنة لديهم واعتبارها كمورد استراتيجي يضمن للمنظمة تميزها، ويسهل اندماجها في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.
 - إدارة المعرفة يمكن أن تضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد من خلال التشجيع على التعاون، الثقة، الانفتاح على المنافسة الخارجية... الخ.
 - تساهم إدارة المعرفة في تميز الإستراتيجية من خلال القدرة على تحديد الخيار الاستراتيجي، المبني على معرفة البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، والبيئة الخارجية (نقاط القوة والضعف).
 - تبني مدخل إدارة المعرفة يساعد المنظمة في الحفاظ على أفضليتها ومكانتها وتميزها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، الأفراد، المجتمع.
 - تساعد إدارة المعرفة المنظمة على زيادة الوعي بأهمية المعلومات والتكنولوجيا والآراء والقيم من جهة، ومن جهة أخرى يمكن توظيفها واستخدامها في خلق منتج معين أو تطويره بما يدعم تميز المنظمة ويؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة.
- التوصيات:
- من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات وهي:
- زيادة الاهتمام بالمعرفة في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال عمليات التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع والتطبيق الفعال للمعرفة، من أجل تحقيق مستويات عالية من التنافسية والتميز.
 - ضرورة إشراك جميع عناصر الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة لضمان نجاح العمليات.
 - العمل على تخصيص قسم في الهيكل التنظيمي لدى المنظمات يسمى "قسم إدارة المعرفة" يعنى بالأمور المعرفية وكيفية تنظيم المعارف وتخزينها ونقلها وتطبيقها.
 - ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع التشارك، التعاون، الثقة، داخل المنظمات وفي جميع المستويات الإدارية .
 - زيادة البرامج التدريبية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة ولذلك لإكساب الموظفين المهارات التي تستدعيها التكنولوجيا الجديدة من أجل لأداء المتميز للأعمال .

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

الهوامش والإحالات :

- 1 عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2013، ص17.
- 2 المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط33، بيروت لبنان، 1992، ص500.
- 3 عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص55.
- 4 محمود محمد نايف، الاقتصاد المعرفي، المنهل، عمان-الأردن، 2014، ص14.
- 5 نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط01، الأردن، 2009، ص15.
- 6 هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2014، ص50.
- 7 سوزان صالح دروزة، مرجع سبق ذكره، ص19.
- 8 حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص311.
- 9 فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008-2009، ص74.
- 10 هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص53.
- 11 هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة (غير منشوره)، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، سبتمبر 2006، ص27.
- 12 فاطمة لبوخ، مرجع سبق ذكره، ص85.
- 13 فريدة زيني، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص04.
- 14 محمد جوبر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشوره)، جامعة الأغواط، الجزائر، 2012-2013، ص52-53.
- 15 Nonaka, I. & Takeuchi, H, The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, NY University Press , New York , 1995,p59
- 16 عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص127-128.
- 17 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص47.
- 18 محمد جوبر، مرجع سبق ذكره، ص58-59.
- 19 سوزان صالح دروزة، مرجع سبق ذكره، ص41.
- 20 فريد كورتيل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان الأردن، 26-28 أبريل 2005، ص09.
- 21 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص13.
- 22 رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص43-44.
- 23 عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص110-121، وبحضرة سملاي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09، مارس 2005، ص434-435.
- 24 عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشوره)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2013، ص04.
- 25 عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، مرجع سبق ذكره، ص47-48.
- 26 Loukas N. ANNINOS, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History, Vol.13 No.4, 2007, P307-321.
- 27 فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشوره)، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008-2009، ص19.

تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة

- ²⁸ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.
- 29 Mcgregor,B, The Excellence Agend, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P : 297.
- ³⁰ حليلة محمد بلكبير، مقال بعنوان: تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة خميس مليانة- الجزائر، 2016، ص 168.
- 31 Kinji.G. Total Quality Management .Kinji Business Scorecard.12(6).2001.P701
- ³² صالح على عوده الهلالات ، إدارة التميز ، دار وائل، ط 01، عمان-الأردن، 2014، ص 234
- ³³ بويكر بوسالم، دور التمكين في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة بويكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 75
- ³⁴ صالح على عوده الهلالات، المرجع نفسه، 257.
- ³⁵ صالح على عوده الهلالات، المرجع نفسه، ص 257-258.
- Cristina MELE & Maria COLURCIO, The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.23, N°.5, 2006, P474.
- ³⁶ Michel PORTER, "What Is Strategy?", Harvard Business Review. Vol.74, N°.6, Oct-Dee 1996, P 59-69.
- ³⁷ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البازوري، الأردن ، 2005 ، ص 25.
- ³⁸ صالح على عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، 244.
- ³⁹ بويكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- ⁴⁰ صالح على عوده الهلالات، المرجع نفسه، 235.
- ⁴¹ بويكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 79.
- ⁴² بويكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 72 و صالح على عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، 142-144.
- ⁴³ بن باير حبيب ، وبلقوم فريد، مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، ص 10-12 و
- <http://islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2014/10/20/212946.html> visite le 28-09-2017.
- 44 Michel PORTER, What Is Strategy?, Harvard Business Review. Vol.74, N°.6, Oct-Dee 1996, P 59-69.
- ⁴⁵ صالح على عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، 248-244.
- ⁴⁶ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، بحث منشور في الموقع
- http://blastak.blogspot.com/2013/05/blog-post_901.html visite le 28-09-2017.
- ⁴⁷ بويكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 79.