

## المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات

أ.د. عشوي نصر الدين - جامعة مستغانم

د. بن حمودة يوسف - جامعة تلمسان

### ملخص:

إن بقاء المؤسسة و استمراريتها وتميزها في ظل بيئة شديدة التغير و التطور يتطلب تبنيها لإطار تنظيمي خاص يكفل لها ذلك و يتمثل هذا الإطار في المؤسسة المتعلمة التي تتبنى التعلم كتوجه سلوكي يضم مجموعة من العمليات و النشاطات تسعى من خلالها لتحسين قدراتها و تطوير ذاتها و تفعيل علاقتها مع بيئتها و تعبئة العاملين فيها ليصبحوا وكلاء للمعرفة و لتسليط الضوء على تفاصيل العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة ضمن هذا الإطار سيتم عرض بعض الأمثلة عن مؤسسات نجحت في تحقيق هذه المعادلة الصعبة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة المتعلمة، خلق القيمة ، إدارة المعرفة.

### Abstract :

*The survival of the firm and its continuity and excellence in an environment of intense change and development requires the adoption of a regulatory framework this framework is the learning organization, which adopts learning as an orientation behavioral comprises a set of processes and activities, which seeks to improve their capabilities and develop itself and activate their relationship with their environment and mobilize workers to become agents of knowledge and to highlight the details of the relationship between knowledge management and value creation within this framework will be presented some examples of firms succeeded in achieving this difficult equation.*

**Keywords:** learning organization, value creation, knowledge management.

## مقدمة:

يعتبر مدخل المؤسسة المتعلمة مرحلة أساسية و منعطفًا جوهريًا في إطار تطور نظريات المنظمة فرضته التغيرات الضخمة في مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية و الإجتماعية وانعكاس هذه التغيرات على البيئة التنافسية للمؤسسات ما زاد الحاجة إلى ظهور نوع جديد من المؤسسات تشجع التعلم و تسعى إليه. و كما هو معلوم فإن الإشكالية التي تواجهها المؤسسات في وقتنا الحالي لا تتمثل فقط في تحقيق الميزة التنافسية بل في استدامتها و لا يمكن تحقيق هذه الاستدامة إلا من خلال التعلم. و في ذات السياق أسست النظرة القائمة على المعارف (KBV Knowledge Based View) لرؤية جديدة للأداء فحسب هذه النظرية تكون المؤسسة ذات أداء جيد إذا كانت قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و لكن تحقيق هذه الميزة لا يعتمد بشكل كلي على التحكم في القوى الخارجية بل يتعداه ليشمل الإدارة المثلى لبعض موارد المؤسسة و المتمثلة أساسًا في المعرفة و رأس المال الفكري بمختلف مكوناته البشرية و التنظيمية. و من هنا جاءت إشكالية البحث كالاتي:

**كيف يمكن للمؤسسة المتعلمة أن تشكل إطارًا تنظيميًا ساعيا لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة؟ و هل توجد مؤسسات تمكنت من تحقيق هذه الغاية؟**

و بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج التجريبي القائم على دراسة الحالة و ذلك من خلال أربعة محاور أساسية كما يلي:

- المحور الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة
- المحور الثاني: الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة
- المحور الثالث: إدارة المعرفة كوسيلة لخلق القيمة في المؤسسة المتعلمة
- المحور الرابع: دراسة تحليلية لأمثلة عن مؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة لخلق القيمة

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة

إن مفهوم المؤسسة المتعلمة أو كما تسمى أيضا المؤسسة ذات التعلم المستمر أو كذلك المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر ظهر متأخرا بعض الشيء إذا ما قارناه بظهور مفهوم التعلم التنظيمي الذي شاع استخدامه في نهاية السبعينيات من القرن الماضي مع صدور كتاب شون و أرجريس (Argiris and Schon) في حين انتظر مفهوم المؤسسة المتعلمة بداية التسعينيات لينتشر بقوة مع صدور كتاب بيتر سانج (Peter Senge) و بالرغم من حداثة هذا المفهوم تعددت التعاريف و تنوعت بخصوصه و فيما يلي عرض لأبرز تلك التعاريف:

- حسب سانج (Senge) فإن المؤسسة المتعلمة هي: "تلك التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كما تسعى هذه المؤسسة إلى

تطوير أنماط جديدة للتفكير و تحدد لها مجموعة من الأهداف الجماعية بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي<sup>1</sup>

والملاحظ من هذا التعريف هو التركيز على التعلم المستمر بشكله الفردي و الجماعي و ربط هذا التعلم و توجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة.

- أما ليسم (Lessem) فيعرف مؤسسة التعلم على أنها: "تلك المؤسسة التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية و الإبداعية بين الأفراد من جهة، و المؤسسة من جهة أخرى و بطرق اجتماعية و تكنولوجية"<sup>2</sup>. و يركز هذا التعريف على بعدين أساسيين و هما تطوير القدرات الجماعية و الإبداعية بين الأفراد و كذلك تطوير قدرات المؤسسة ككل و ذلك اعتمادا على العلاقات الاجتماعية و الوسائل التكنولوجية.

- و يعرف ميلز و فريسن (Mills and Friesen) المؤسسة المتعلمة على أنها المؤسسة التي تدعم الإبداع التنظيمي من خلال التأكيد على الجودة و تقوية العلاقة بين المؤسسة و الزبائن و الموردين و تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة بكل فعالية. في هذا التعريف تم تسليط الضوء على الإبداع التنظيمي و على تقوية العلاقات بين المؤسسة و بين الأطراف التي تتعامل معها و التي تشكل أهم مصادر المعرفة.<sup>3</sup>

- و في نفس السياق يرى قرافن (Garvin) أن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة الماهرة في تكوين المعرفة و اكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية و هي أيضا الماهرة في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة"<sup>4</sup>. أضاف هذا التعريف للمؤسسة المتعلمة ميزة أخرى و هي كونها ماهرة في مختلف عمليات المعرفة من تكوينها، اكتسابها و نقلها.

- و بدوره بيدلر (Pedler) يعرف المؤسسة المتعلمة على أنها المؤسسة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم و تكييف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات.<sup>5</sup> بحيث لا بد على هذا النوع من المؤسسات أن تضع أسس محددة من شأنها تسهيل و إنجاح عملية التعلم التنظيمي.

- و يشير واتكينز و جولمبويسكي (Watkins & Golembiewski) إلى أن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة على الحصول على المعرفة و ذلك ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة.<sup>6</sup> و يضيف الباحثان أن هذا النوع من المؤسسات تستعين ببطاقتها التنظيمية عند الإستجابة إلى التغيرات المختلفة كما تعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي من خلال إجراء تعديلات على هيكلها و ثقافتها التنظيمية و تصميم مختلف الوظائف بداخلها كما تشتمل على أرضية واسعة لمشاركة موظفيها و حتى زبائنها في صنع القرارات و تبادل المعلومات بكل سهولة و حرية.

- أما بيتر (Peter) فيرى أن مؤسسة التعلم هي مؤسسة تمتلك فلسفة راسخة تؤكد على ضرورة الاستباق و التأثر و الاستجابة للتغيرات و حالات عدم التأكد البيئي<sup>7</sup> و بطبيعة الحال لا يمكن أن

- يتم ذلك إلا من خلال عملية التعلم و الملاحظ أن هذا التعريف عالج جانبيين مهمين و هما فلسفة المؤسسة و قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة و هما جانبيين هامين للغاية لتحقيق مفهوم المؤسسة الساعية للتعلم.
- و يعرف بيرليسون (Birlson) مؤسسة التعلم كونها: "المؤسسة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي و الجماعي و تزيلها كما تقوم ببناء أسس هيكلية و ثقافية لتدعيم و تشجيع عملية التعلم المستمر سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة و حاجات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة"<sup>8</sup>. ركز هذا التعريف على ذلك الجانب المتعلق بإزالة العوائق التي تقف في وجه التعلم التنظيمي و القضاء عليها من خلال وضع أسس هيكلية و ثقافية من شأنها تحقيق ذلك.
- أما روبينز و كولتر (Robbins & Coulter) فيعرفان مؤسسة التعلم بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف و التغيير المستمرين ذلك كون جميع أعضائها يلعبون دوراً فعالاً في تحديد المشاكل المتعلقة بالعمل و اقتراح الحلول اللازمة للتخلص منها.<sup>9</sup> اهتم هذا التعريف بجانب مهم و هو التكيف و التعلم المستمر إلا أنه ركز على حل المشاكل بالإعتماد على الأسس السائدة داخل المؤسسة و هو ما يمثل الحلقة الأولى فقط للتعلم في حين تذهب الحلقة الثانية إلى أبعد من ذلك إلى تغيير الأسس و القواعد نفسها.
- و يرى موالينين (Moilanen) أن مؤسسة التعلم هي مؤسسة تدار بشكل واع و منظم و ذلك من خلال التركيز على عملية التعلم ذلك على اعتبار أن عملية التعلم هي أحد العناصر الجوهرية في قيمتها، رؤاها، أهدافها و عملياتها اليومية<sup>10</sup> و حتى تحقق ذلك لابد على المؤسسة أن تزيل العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم و العمل على بناء هيكل من شأنه تسهيل العملية. و الملاحظ أن هذا التعريف سلط الضوء على جانب مهم ألا و هو الأسلوب الذي تدار به المؤسسة حتى تكون مؤسسة متعلمة و كذا الآليات الواجب توافرها لإنجاح العملية.
- و يعرف كل من باتمان و سنال (Bateman & Snell) المؤسسة المتعلمة بأنها تلك المؤسسة الماهرة في إنشاء، اكتساب و نقل المعرفة و في تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة.<sup>11</sup> و الملاحظ من خلال هذا التعريف أنه يتجاوز مستوى نقل المعرفة و التعامل معها بل يتعداه إلى السلوك ما يجعل عملية التعلم بمثابة عملية إعادة بناء.
- و من خلال ما سبق يمكن بلورة تعريف شامل للمؤسسة المتعلمة يلم بأبرز جوانب و خصائص هذه الأخيرة نوردته فيما يلي: المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تعتمد على التعلم بنوعيه الفردي و الجماعي و تزيل جميع العوائق التي من شأنها تعطيل العملية من خلال نشر فلسفة التعلم داخل المؤسسة ما يجعلها ماهرة في مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من توليد، تخزين، نقل ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية و قد يكون لها دور حتى في تغيير بيئتها ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على خلق القيمة و تحسين تنافسيتها. و بالتالي فإن المؤسسة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل

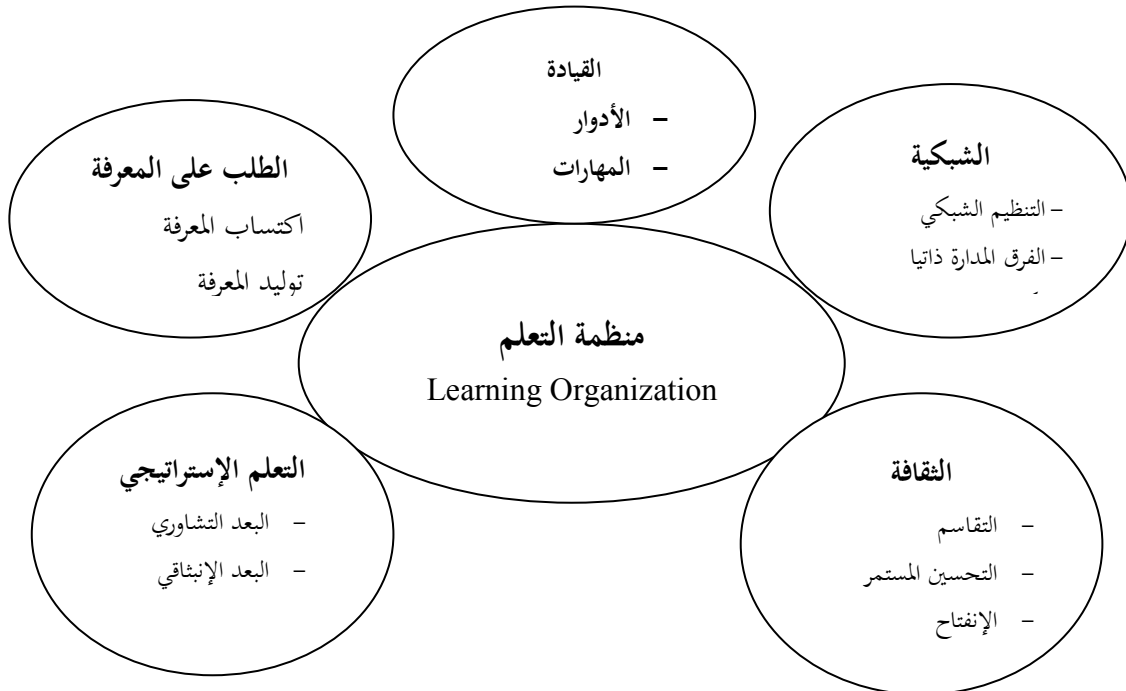
الإداري تركز هذه الفلسفة على لزوم خلق و اكتساب المعرفة و نقلها بسلاسة بين مختلف المستويات التنظيمية و من أبرز الأهداف التنظيمية التي تسعى لها هذه المؤسسات هي مشاركة جميع الأفراد في المخزون المعرفي و العمل على إثرائه ما ينعكس بالإيجاب على الأداء، النمو، التميز و خلق القيمة بمختلف أنواعها.

### المحور الثاني: الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة

نظرا للأهمية البالغة التي يتمتع بها مفهوم المؤسسة المتعلمة قدم العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص التي لا بد و أن تتميز بها هذه الأخيرة و بالرغم من تباين بعض الخصائص إلا أنها تتفق في مجموعة من النقاط الأساسية و في هذا السياق يشير بيتر سانج (P.Senge) إلى أن هناك خمسة خصائص أساسية للمؤسسة المتعلمة و هي:<sup>12</sup>

- تفكير النظم (Systems thinking)؛
- البراعة الشخصية (Personal mastery)؛
- النماذج الذهنية (Mental Models)؛
- بناء الرؤية المتقاسمة (Build a shared vision)؛
- بناء فرق العمل.

أما ريتشارد دافت (R.Daft) فيحصر خصائص المؤسسة المتعلمة بخمسة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا و هي على التوالي: القيادة، الشبكية، الثقافة، التعلم الإستراتيجي، الطلب على المعرفة و هو ما يوضحه الشكل الموالي: الشكل(1): الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة



- القيادة: بحيث من بين خصائص المؤسسة المتعلمة نجد أسلوب القيادة المتميز فيها و الذي يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث لا بد على القائد في المؤسسة المتعلمة أن يطلع بأدوار معلوماتية، أدوار تفاعلية و أدوار قرارية.
- الشبكية: و المقصود بالشبكية هو أن تصبح عملية تدوير و الوصول إلى عناصر المعرفة سهلة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة و اعتماد التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا من جهة أخرى.
- الثقافة: إن المؤسسة المتعلمة باعتبارها نمطا جديدا لا بد أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية جديدة تركز أساسا على التقاسم، الإنفتاح و الشفافية و التحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.
- التعلم الإستراتيجي: من المعروف أن المؤسسات حتى بشكلها التقليدي تتعلم إلا أن ما يميز المؤسسات المتعلمة هي الأسلوب الذي تتعلم به و في هذا السياق يشير أرجيرس (C.Argirs) إلى الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم بحيث يتعلق التعلم في الحلقة الأولى بالتعلم عند حل مشكلة آنية في حين يؤدي التعلم في الحلقة الثانية إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات و تطوير مبادئ و قواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي<sup>13</sup>.

#### المحور الثالث: إدارة المعرفة كوسيلة لخلق القيمة في المؤسسة المتعلمة

تعتمد قدرة المؤسسة على الإبداع و خلق القيمة بشكل أساسي على كيفية تعاملها مع المعرفة التنظيمية و التي تعرف على أنها الإستغلال الأمثل للمعلومات و البيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد، قدراتهم، أفكارهم، التزامهم و رغباتهم التي تشكل رصيда معرفيا ناتجا عن حصيلة البحث العلمي و التفكير الفلسفي و الدراسات الميدانية و التطوير و المشروعات الإبتكارية و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري التي تشكل رصيда قابلا للإستخدام في حقل أو مجال معين<sup>14</sup>.

و في هذا السياق يميز شو<sup>15</sup> (Choo) بين ثلاثة أنواع من المعرفة التنظيمية و هي: المعرفة المعلنة، المعرفة الضمنية و المعرفة الثقافية. تعتمد المعرفة المعلنة على الأهداف و السياسات، الإجراءات، التعليمات و المعايير بحيث يكون هذا النوع من المعرفة قابلا للإنتقال بسهولة بين الأفراد و بين المستويات المختلفة بشكل علني من خلال قنوات الإتصال الرسمية و الوثائق المكتوبة و الإلكترونية و يسمى هذا النوع من المعرفة بالذاكرة التنظيمية. أما المعرفة الضمنية فهي مجموعة من القيم و الاتجاهات و المدركات الذاتية للأفراد التي تتكون انطلاقا من خبراتهم و تجاربهم الشخصية و أهم ما يميز هذا النوع من المعرفة هو صعوبة الحصول عليها و استخدامها نظرا لتركزها في أعماق الأفراد. أما المعرفة الثقافية فتتجسد في الإفتراضات و القيم، الأعراف الإتجاهات التي يعتمد عليها الأفراد لتحقيق قيمة المعلومات، المعارف، المواقف الجديدة و مدى إمكانية الوثوق فيها و يتجسد هذا النوع من المعرفة في رسالة المؤسسة، رؤيتها و فلسفتها العامة.

فكلما كانت المؤسسة بارعة في استغلال رصيدها المعرفي و بالخصوص جانبه الكامن في عقول الأفراد كلما زادت من قدرتها الإنتاجية و الإبداعية و عليه الرفع من قدرتها على خلق القيمة ذلك كون أساس العملية يتمثل في المقدرة على استخراج تلك المعرفة الكامنة ليكون من السهولة بمكان خزنها، إشاعتها و نقلها و من ثم إعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي.<sup>16</sup> و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة.

على هذا الأساس أصبحت المعرفة التنظيمية تشكل موردا أساسيا للميزة التنافسية و خلق القيمة بمختلف أنواعها للمؤسسة المتعلمة ما يمكنها من البقاء و التميز ضمن بيئة تنافسية معتمدة شبه كلياً على المعرفة. و تمتد المعرفة التنظيمية إلى ما تمتلكه المؤسسة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات و إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين و بقية العاملين في المؤسسة من إدراك، تعلم، تفكير ما يسهم في تكوين آراء، اتجاهات و توقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المؤسسة و نوع الاختيار الإستراتيجي.

انطلاقاً مما سبق لابد على المؤسسة أن تبني المعرفة التنظيمية و بطبيعة الحال فإن تكوين و توليد المعرفة عملية ديناميكية تستند أساساً إلى ما هو موجود في أذهان الأفراد و مدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية و على هذا الأساس يمكن التعامل مع إدارة المعرفة على أنها عملية تستطيع المؤسسة من خلالها رفع مخزونها المعرفي بقيمة مضافة من خلال موجوداتها الفكرية الحالية. و في ذات السياق يشير لادون إلى أربعة مرتكزات أساسية لبناء المعرفة التنظيمية:<sup>17</sup>

- تخليق المعرفة (Knowledge creation): و تتمثل في قدرة المؤسسة على تشكيل رصيد معرفي جديد بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد و المعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المؤسسة من خبرتها و قراراتها و سياساتها.

- توزيع المعرفة (Knowledge distribution): إن أساس الأنشطة المعرفية هو نشر المعرفة بين الأفراد و الأقسام ما يعكس مباشرة على العمل الإنتاجي في المؤسسة و قد تتأثر هذه العملية بالثقافة السائدة ذلك كون عملية استخراج المعرفة الكامنة يعتمد على المحاور، الثقة، التعاون و المشاركة.

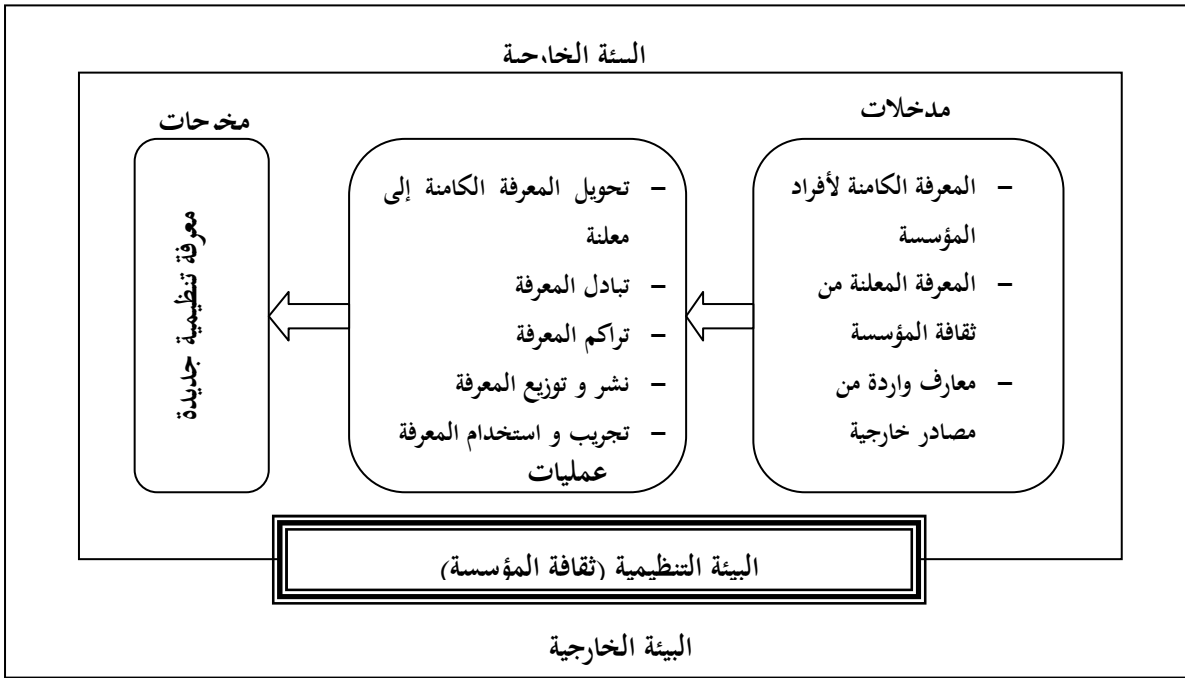
- التشارك بالمعرفة (Knowledge sharing): و المقصود بالتشارك هو تجسيد المعرفة في كل العمليات، الأنظمة و المنتجات التي تتعامل فيها المؤسسة بالشكل الذي يكفل سلاسة استفادة العاملين منها لتجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل.<sup>18</sup>

- خزن و ترميز المعرفة (Knowledge capture and codification): و تتم عملية الخزن و الترميز اعتماداً على مجموعة من البرمجيات الخاصة بالذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة و الشبكات العصبية و غيرها من التقنيات.

و اعتماداً على مدخل النظم يمكن بناء نموذج مبسط لتكوين المعرفة التنظيمية ينقسم إلى مدخلات، عمليات و مخرجات كما يوضحه الشكل (2). نلاحظ من خلال الشكل أن تكوين المعرفة يمكن اعتباره كنظام متكامل يتشكل من مدخلات، عمليات و مخرجات بحيث تمثل المدخلات مصادر المعرفة التنظيمية و

التي يمكن إجمالها في ثلاثة مصادر أساسية و هي: المعرفة الكامنة لدى أفراد المؤسسة، المعرفة المعلنة و المعرفة المستمدة من البيئة الخارجية للمؤسسة. أما عمليات النظام فتعمل على تشغيل و تحويل المدخلات إلى أنماط معرفية قابلة للإستخدام و تحاكي هذه العمليات ما يحدث في عقل الإنسان من إدراك، تعلم، تفكير، تسبيب معاني و أحكام لها تأثيرات على سلوكه بصفة عامة. لتكون المخرجات النهائية لهذا النظام معرفة تنظيمية جديدة من شأنها تشكيل الأساس في تكوين قدرات المؤسسة التنافسية و خلق القيمة. و لتحقيق ذلك لابد على القيادة الإدارية داخل المؤسسة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات من أهمها:

### الشكل(2): نموذج تكوين المعرفة التنظيمية



المصدر: علي السلمي، *الإدارة بالمعرفة*، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد(2)، عدد (2)، يوليو، 1997، ص 176

- إتاحة الفرصة للأفراد من أجل تفاعل معرفتهم الكامنة مع أنشطة المؤسسة الرسمية و فلسفتها؛
- فتح قنوات الإتصال ما يسهل تدفق و تبادل المعرفة بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية من جهة و بين المؤسسة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى؛
- التحكم و تنظيم عمليات التخزين و المراجعة و الإسترجاع للمعرفة ما يفتح المجال واسعا لبناء رصيد معرفي متطور؛
- العمل على إدماج المعرفة في صلب عمليات المؤسسة؛
- العمل على تشجيع الإستخدام الفعلي و الحقيقي للمعرفة التنظيمية و ذلك باتخاذ التدابير المناسبة و تحديد المعايير المناسبة في التوجيه، التقييم و الحكم على الكفاءة في الإنجاز.



و الملاحظ مما سبق أن إدارة المعلومات و التكنولوجيا يلعبان دورا أساسيا في عملية تكوين المعرفة التنظيمية إلا أنه و بالرغم من أهميتهما فإنهما لا يشكلان سوى جزءا صغيرا من إدارة المعرفة<sup>19</sup> حيث كل ما يظهر للعيان من تقنيات معلوماتية و شبكات و قواعد بيانات و جداول إلكترونية و بنوك معلومات ما هي إلا الوجه الظاهر لإدارة المعرفة و الأكيد أن ما خفي أعظم. حيث أن إدارة المعلومات تمثل مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب الإجرائي و التقني للتعامل مع المعلومات في حين تذهب إدارة المعرفة إلى أبعد من ذلك على اعتبار أنها تقدم العنصر البشري في نطاق الإستفادة من المعرفة بحيث يعتبر نقل المعرفة أمرا معقدا إذا ما تمت مقارنته بنقل المعلومات إلا أن عملية نقل المعلومات شرط أساسي لعملية نقل المعرفة.

#### المحور الرابع: دراسة تحليلية لأمثلة عن مؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة لخلق القيمة

إن تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة لابد أن يقف عند مجموعة من الأمثلة عن مؤسسات نجحت في تحقيق ذلك و التي على أساسها يمكن الخروج بصورة عامة عن ما يجب أن تكون عليه هذه الوظيفة الأساسية و الجوهرية داخل المؤسسة.

#### 1. دراسة تحليلية لشركة سكانديا (Skandia AFS) للتأمينات

شركة سكانديا (Skandia AFS) هي مجموعة سويدية متخصصة في التأمينات كانت السبابة في اعتماد نموذج تحليل و متابعة أصولها الغير ملموسة و ذلك سنة 1994. يصرح مديرها العام لايف أدفينسون (Leif Eidvinson) قائلا: "إن الأداء الحقيقي لمؤسسة يكمن في قدرتها على خلق القيمة المستدامة من خلال وضع حيز التنفيذ رؤية تجارية محددة المعالم و وضع الإستراتيجية التي تفرضها تلك الرؤية".<sup>20</sup>

كل سنة تنشر شركة سكانديا إلى جانب تقريرها السنوي ملحقا موجها للمساهمين فيها و كذا المهتمين بنشاطها يسمى هذا الملحق بملاح سكانديا (Navigateur de Skandia). يضم هذا الملاح كل أنواع المؤشرات ابتداء من تلك الكلاسيكية و الأكثر بساطة كالأصول المالية، رقم الأعمال، رقم الأعمال بالنسبة لكل عامل وصولا إلى مؤشرات غير متوقعة تماما كمثلا زمن الإنتظار للرد على المكالمات التي تصل لمستقبل المكالمات، عدد الأيام التي يتطلبها تحديد موعد للزيون، عدد الحواسيب المحمولة التي يمتلكها كل موظف.

تقيدا بإستراتيجيتها و استنادا إلى المؤشرات التي تعتمدها شركة سكانديا للتأمينات يتضح أنه و من منظورها هناك مجموعة من عوامل النجاح التي لابد من مراعاتها و تعظيمها هذه العوامل يمكن تجميعها في أربعة مجالات متجانسة و التي لابد أن تحضى بتركيز و اهتمام المؤسسة:

- المالية (Les finances)؛
- الزبائن (Les clients)؛
- العمليات (Les process)؛

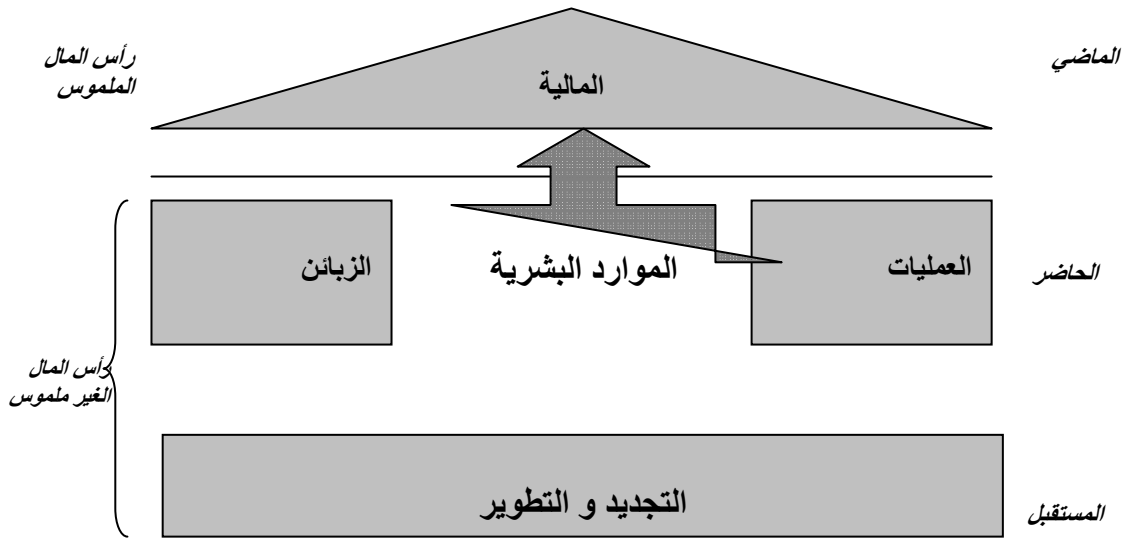
- التجديد و تنميتها و تطويره (Le renouvellement et son développement)؛

يضاف إلى المجالات السابقة مجال عرضي و تفاعلي ألا و هو:

- المورد البشري (L'humain).

و نظرا لأهميتها تظهر المجالات الخمسة في الملاح الذي سبق ذكره بحيث يتم تمثيل الملاح في شكل منزل كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل(3): مكونات ملاح سكانيديا



Leif Advinsson, et M.Malone, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Maxima, Paris, 1999

و كما سبقت الإشارة إليه فإن الملاح يتخذ شكل منزل له أساس، هيكل و سقف. يمثل السقف الجزء الظاهر للعيان و الذي على أساسه يحكم المتعاملون على وضعية المؤسسة و لعل أهم ما يهم المتعاملين و المساهمين هو الوضع المالي للمؤسسة و رأسمالها الملموس و الذي يتم تقييمه بقيمته التاريخية و بذلك يشكل هذا الجانب ماضي المؤسسة و تاريخها.

أما الهيكل فهو لب المنزل و قلبه النابض يضم ثلاثة مجالات أساسية هي العمليات، الزبائن و المجال العرضي المتمثل في الموارد البشرية الذي يتفاعل مع المجالات الأربعة الأخرى بطريقة منسقة و انسيابية فالمورد البشري هو الذي يتعامل مع الزبائن و في نفس الوقت هو الذي ينفذ مختلف العمليات و هو المحرك الأساسي للتجديد و التطوير كما هو من توكل إليه مسؤولية تحقيق النتائج المالية للمؤسسة فهو بذلك حاضر المؤسسة.

أما أساس المنزل و سبب تماسكه و بقاءه فيتمثل في التجديد و التطوير و الذي يمثل مستقبل المؤسسة و لا شك أن التجديد و التطوير يعتمد أساسا على المورد البشري.

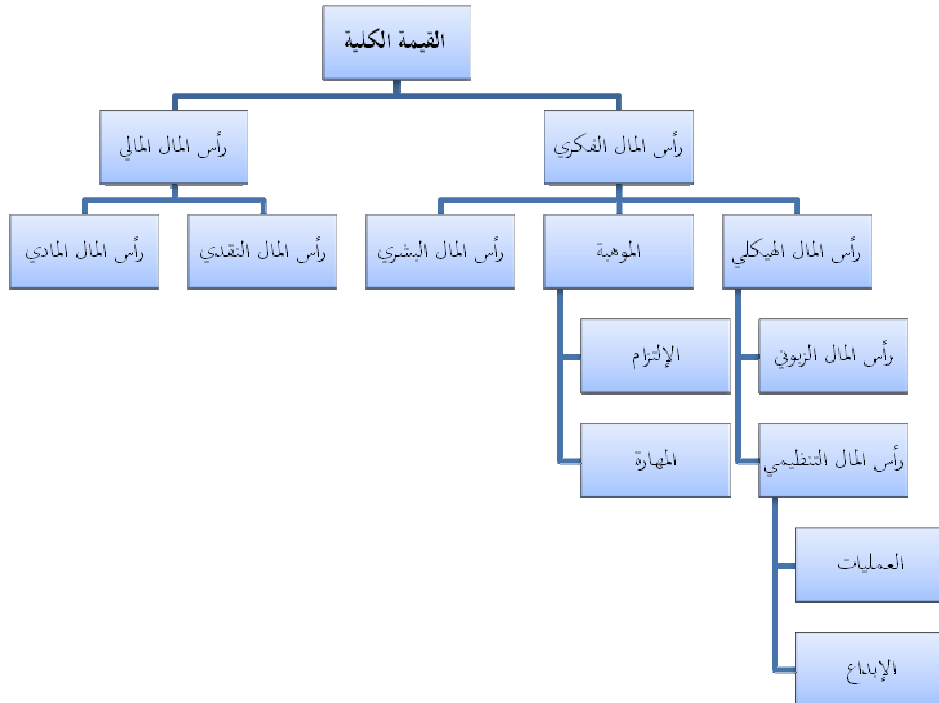
و إذا أردنا تحليل شركة سكانية اعتمادا على مجموعة من الأرقام فسنلاحظ أن هذه المؤسسة تمثل بامتياز مثالا حيا لمؤسسات مجتمع المعرفة بحيث يتمثل الجانب الهيكلي أو بعبارة أخرى الجزء الدائم و الملموس لشركة سكانية في ستين مسيرا و ألفي موظف، هذه المجموعة من الأفراد تطور محفظة تتكون من مليون زبون.

و الملاحظ من خلال هذه الأرقام أن قوة البيع تضاعف بثلاثين مرة أثر كل موظف داخل الشركة. قوة البيع هذه تتشكل من خمسة و ستين ألف تحالف مع شركات مستقلة قانونيا.

و انطلاقا من هذه المعطيات فإنه من البديهي أن القيمة السوقية لشركة سكانية أكبر بكثير من قيمتها المستقاة من ميزانيتها و لهذا السبب قامت هذه الشركة باقتراح تصور سمي بشجرة القيمة تم اقتراحه من طرف كل من لايف أدفينسون (Leif Edvinsson) و جوهان روس<sup>21</sup> (Johan Roos) من جهة و لايف أدفينسون و ميشال مالون<sup>22</sup> (Michel Malone) من جهة أخرى.

إن الهدف الأساسي من وضع تصور شجرة القيمة هو تسليط الضوء على السبب الذي يجعل القيمة السوقية لمؤسسة ما تتجاوز بعدة أضعاف قيمتها التي تظهر في الميزانية حيث أنه يمكن للنسبة (القيمة السوقية/القيمة المحاسبية) أن تبلغ معامل ثلاثة أو أكثر. و يمثل الشكل الموالي مخطط لشجرة القيمة يظهر مكونات القيمة الكلية لشركة سكانية (أنظر الشكل 4).

الشكل(4): شجرة القيمة لشركة سكانية



Alain CHAMAK , Céline FROMAGE, « *le capital humain* », éditions Liaisons, paris, 2006, p178

نلاحظ من خلال الشكل أن القيمة الكلية للشركة تنقسم إلى شطرين أساسيين و هما رأس المال الفكري و رأس المال المالي بحيث يضم رأس المال المالي كلا من رأس المال النقدي و رأس المال المادي. أما رأس المال الفكري فهو الآخر يضم رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري. ينضوي تحت لواء رأس المال الهيكلي شكلين من رأس المال و هما: رأس المال الزبوني و رأس المال التنظيمي و الذي ينصب حول الإبداع و العمليات. أما رأس المال البشري فيضم الموهبة، الإلتزام و المهارة و كلها مرتكزات تمس عمل المؤسسة و نشاطها ما ينعكس على نتيجتها و بالتالي قيمتها السوقية.

و انطلاقا من الشكل السابق و اعتمادا على ما تقدم يمكن تفسير الفارق بين القيمة السوقية للشركة و قيمتها الناتجة عن المزانة بمجموعتين من الأسباب و هما:

- إن السلع المقتناة من طرف الشركة تسجل محاسبيا بتكلفة شرائها (مبدأ التكاليف التاريخية) إلا أن هذه السلع يمكن أن ترتفع قيمتها مع مرور الزمن كما هو الحال في العقارات على سبيل المثال؛
- و مجموعة الأسباب الأكثر أهمية هي كون مجمل العوامل المنضوية تحت عنوان رأس المال الفكري و جميع ما يخرج من رأس المال البشري هي في الحقيقة عوامل غير مدمجة في التقييم.

و في ذات السياق و حسب المؤشر العالمي مورغن ستانلي (Morgan Stanley) فإن القيمة السوقية للشركات المنضوية في البورصات العالمية كانت تقريبا تساوي ضعف قيمتها التي تظهر في الميزانية و ذلك سنة 2005. الأمر الذي يعني أنه في المعدل تكون قيمة رأس المال الفكري للمؤسسات مساوية لقيمتها المحاسبية و على هذا الأساس يطرح موضوع الاهتمام برأس المال الفكري نفسه كضرورة حتمية و كمكون أساسي للمؤسسة شأنه في ذلك شأن باقي المكونات و قد يكون أهم من غيره.

و لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما السبب الذي يجعل من أحد زبائن شركة سكانديا يرغب في تجديد اشتراكه مع هذه الأخيرة كلما انقضت مدة اشتراكه السابق ؟ بالتأكيد أنه ليس قيمة الأصول الملموسة التي تمتلكها هذه الأخيرة و إنما:

- ماركة معروفة و قوية في مجالها الجغرافي؛
- محفظة منتوجات رائدة في السوق؛
- طرق و أساليب متينة و مجربة؛
- فريق عمل البحث و التطوير الذي يتسم بخيال واسع؛

و إذا أمعنا النظر إلى هذه الأسباب فنسجد أنها كلها أصول غير مادية تحقق القوة و التنسيق داخل الفريق و تؤثر بشدة على خلق القيمة بمختلف أنواعها للمؤسسة و عليه سيكون لزاما تقييمها و متابعتها حتى يتم تسييرها و إدارتها بالشكل المناسب.

## 2. دراسة تحليلية لمجمع ساب (SEB) المتخصص في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة<sup>23</sup>

يعتبر مجمع ساب (SEB) واحدا من رواد صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة في العالم، في بداية التسعينات كان المجمع يضم مجموعة كبيرة من الماركات و هي ساب (SEB)، تيفال (Téfal)، كالور (Calor)، كروبس (Krupps)، و روانتا (Rowenta). و في تلك الفترة كان المجمع يسوق منتجات يمكن تصنيفها في أربعة عائلات:

- آلات الطهي الإلكترونية الصغيرة للمطبخ و الطاولة (le petit électroculinaire)؛
- التجهيزات المنزلية الصغيرة (le petit équipement du foyer)؛
- مواد التنظيف (les articles de ménage)؛
- منتجات العناية للأشخاص (Produit de soin à la personne)؛

لقد أدرك مجمع ساب أن القرارات الإستراتيجية لا يمكن حصرها فقط في مجموعة اختيارات في ما يخص المنتجات، الأسواق و التكنولوجيا و على هذا الأساس قرر المجمع سنة 1994 تحديد مجالات الإمتياز (Domaines d'excellence) التي يمتلكها أي تلك المجالات التي كان يعتبر فيها الأحسن على الإطلاق و ذلك على مستوى العالم. و كخطوة أولى حدد المجمع ثمانية مجالات كفاءة (compétence) توافق جدارات تنظيمية (Aptitudes organisationnelles) ليتم بعد ذلك إحصاء المعارف اللازمة لتحقيق الإمتياز في المجالات الثمانية و هو ما تم جمعه في الجدول الموالي:

### الجدول (1): مجالات الكفاءة و المعارف الموافقة لها في مجمع ساب

انحدار المعارف حسب المجالات	مجالات الكفاءة الثمانية لمجمع ساب
الحراري (Thermique) الوحدات المسخنة (élément chauffant) المحركات الإلكترونية (moteurs électriques) كيمياء الأطعمة (chimie des aliment) المواد البلاستيكية (matériaux plastiques) كيمياء الماء (chimie de l'eau) الهوائي (Aéraulique) معالجة الهواء (Traitement de l'air) السمعي (acoustique) العناية بالبدن (soin du corp) اللمعان (rayonnement) الألياف النسيجية (fibres textiles) الإلكترونيك (électronique) منطق غير واضح (logique floue) المتحسسات (capteurs)	1. البحث و التطوير التكنولوجي (Recherche et développement Technologie)

كل مجال يفسح المكان لقائمة من المعارف الخاصة به	<p>2. التسويق الإستراتيجي (marketing stratégique)</p> <p>3. الإنتاج، التصنيع (production, industrialisation)</p> <p>4. التسويق العملي (marketing opérationnel)</p> <p>5. نظام المعلومات (système d'information)</p> <p>6. التسيير (المالية، المحاسبة، الخزانة، الجانب القانوني)</p> <p>7. اللوجستيك، المشتريات، التخزين (logistique, achats, approvisionnements)</p> <p>8. الموارد البشرية (Ressources humaines)</p>
---	--

Métais E., op.cit, p 241

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمع ساب قد حدد مجالات إمتيازه في ثمانية محاور أساسية ألا و هي: البحث و التطوير التكنولوجي، التسويق الإستراتيجي، الإنتاج و التصنيع، التسويق العملي، نظام المعلومات، التسيير (المالية، المحاسبة، الخزانة، الجانب القانوني)، اللوجستيك و الشراء و التخزين، و الموارد البشرية. و لكل مجال من المجالات السالفة الذكر قام المجمع بتحديد المعارف التي يمتلكها فوجد على سبيل المثال أن مجال البحث و التطوير التكنولوجي لوحده يتمتع بمجموعة هائلة من المعارف في كل من: الحراري، الوحدات المسخنة ، المحركات الإلكترونية، كيمياء الأظعمة، المواد البلاستيكية، كيمياء الماء، الهوائي، معالجة الهواء، السمعي، العناية بالبدن، اللعان، الألياف النسيجية، الإلكترونيك و غيرها. و كل مجال من بقية مجالات الإمتياز يتمتع بمعارفه الخصوصية و على هذا الأساس يكون المجمع قد حدد و بدقة ما يمتلكه من معرفة في ميدان عمله.

و بعد تحديد مختلف المعارف التي يمتلكها التفت المجمع ليحدد المهارات أو المعرفة الكيفية الموافقة لكل من المعارف و المقصود بالمهارات أو المعرفة الكيفية هو: تحسين الجودة، تخفيض زمن التطوير، تخفيض تكلفة الإبتكار و الإبداع. و موازاة مع ذلك قام المجمع بتحديد السلوكات (تشجيع الإبداع، تئمين البحث عن تكنولوجيات جديدة).

و عليه فقد تم تمثيل الكفاءة من خلال ثلاثة أبعاد ألا و هي: المعرفة، المعرفة الكيفية و السلوك بحيث تتعلق المعرفة بالأساسيات، أما المعرفة الكيفية فتترجم من خلال أنماط تنظيمية من شأنها حث تطوير المعرفة و وضعها حيز التنفيذ ، أما السلوكات فتبين القيم التي لا بد من نشرها و التي تؤدي إلى الحصول على المعرفة و المعرفة الكيفية.

من الجانب التنظيمي فإن تبني مجالات الإمتياز السابقة الذكر نتجت عنه ثلاثة آثار:

- تقوية فرق المشاريع؛
- تعديل بعض مكونات إدارة الموارد البشرية و التي أصبح مرجعها الرئيسي هو الكفاءة؛
- إعادة دمج سياسة التكوين بما يتوافق مع مجالات الكفاءة.

بعد أن قام المجمع بتحديد محفظة كفاءاته بحث هذا الأخير عن وضع نظرة قادرة على توجيه تكوين هذه المحفظة و تشكيل مورد قوي. و عليه فإن النظرة الإستراتيجية المستقاة يمكن التعبير عنها بالفكرة التالية: "إرهاق أقل، حال أفضل". و هو ما يمكن المجمع من التوجه إلى المنتوجات التي تحسن بشكل محسوس الإنقياد و التي تكون عملية أكثر. هذه الرؤية خلقت ضغطا ذلك كونها تفرض تحسينا مستمرا للمنتوجات من أجل بلوغ الحال الأحسن. و بفضل تجسيد تلك الرؤية استطاع المجمع إضافة معارف جديدة إلى جانب المعارف القديمة و تمكن أيضا من تحقيق مزايا تنافسية للمستقبل.

أما من جانب الإستراتيجية فقد أدت هذه المبادرة إلى ثلاثة نتائج جوهرية :

- وفرة في المنتوجات، موجهة لتشجيع المساحات التنافسية؛
- الإلتفاف الساعي لتحقيق التنوع المفاجيء و الإبتكاري المعتمد أساسا على الكفاءات المركزية؛
- خلق مساحات تنافسية جديدة كمثلا (domotique).

و عليه و اعتماد على الإستراتيجية التي تبناها فقد استطاع مجمع ساب تحويل بيئته التنافسية اعتمادا على موارده الداخلية و هو ما مكنه من اعتلاء الصدارة في مجال نشاطه ليصبح رائدا في صناعة التجهيزات المنزلية الصغيرة كما أصبح السباق للإبتكارات الجديدة ما دفع بالمنافسين إلى تقليد منتجاته. و بالتالي ففي هذه الحالة يبعث مفهوم الكفاءة إلى القدرة على الإبتكار و اقتراح منتوجات جديدة التي تشكل مفتاحا لتطوير المؤسسة و خلق القيمة فيها و الملاحظ أن الكفاءة المقصودة تمس كل جوانب المؤسسة فهي بذلك تمتلك بعدا تنظيميا قد يعتمد و قد لا يعتمد على بعض الأبعاد الفردية.

## خاتمة:

إن التعلم هو نتاج اكتساب المعرفة و الخبرات و المهارات و يقود هذا الأخير المؤسسة إلى التحسين و التغيير المستمر ما يحقق القدرة على التميز و خلق القيمة و في المقابل يحتاج التعلم لوجود إدارة معرفة فعالة من شأنها تشجيع توليد المعرفة و التشارك بها بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية و استغلال هذه المعرفة بالشكل اللازم ما يكفل تحقيق مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تكون قادرة على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة و هو ما ظهر جليا في كل من مؤسسة سكانديا و مؤسسة ساب التي تم تناولها بالدراسة و التحليل و التي استطاعت أن تؤثر في بيئتها و غيرها من خلال تبنيها هذا المدخل.

قائمة المراجع:

1. Argyris Chris, « *Overcoming Organizational Defense : facilitating Organizational Learning* », Allyn and Bacon, Boston, 1990.
2. T.S.Bateman and S.A.Snell, « *Management* », McGraw-Hill /Irwin, Boston, 2002.
3. Birleson Peter, « *learning organizations : a suitable model for improving mental health services?* », Australian and new Zealand journal of psychiatry, vol 32, n 2, 1996.
4. Alain CHAMAK , Céline FROMAGE, « *le capital humain* », éditions Liaisons, paris, 2006.
5. Choo C, « *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decision* », New York, Oxford University Press, 1998.
6. Peter Coffee, « *what is knowledge management* », e-week, vol 17, issue 43, 2000.
7. R.L.Daft, « *Management* », Dryden Press, Fort Worth, 2000.
8. L.EDVINSSON, et M.MALONE, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Paris, Editions Maxima, 1999.
9. Edvinsson L, Roos J, et al, « *Intellectual Capital* », Macmillan Business, Londres, 1997.
10. Garvin David, « *Building a Learning Organization* », Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993.
11. Laudon Kenneth and Jane p.,Laudon, « *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise* », NJ: Prentice-Hall, Inc, 2000.
12. Lessem Ronnie, « *Total quality learning: building a learning organization* », Maya Blackwell, New Delhi, 1991.
13. Métais E., « *La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondé sur les ressources : le cas du groupe SEB* », in Quélin B., Arrègle J-L., « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses, 2000.
14. Mills D and Friesen B, « *The Learning Organization* », European Journal of Management, 10 (2), 1992.
15. Moilanen Raili, « *Diagnostic tools for Learning Organisation* », The Learning Organization, 8 (1), 2001.
16. Nonaka I, and H.Takuchi, « *The Knowledge creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation* », Oxford University Press, Oxford, 1995.
17. Pedler Mike, « *a guide to the Learning Organisation* », Industrial and commercial training, 27 (4), 1995.
18. S.P.Robbins and M.Coulter, « *management* », Prentice Hall, New Jersey, 2001.
19. Senge P, « *The leader's new work: building Learning Organization* », Sloan Management Review, fall, 1990.



20. Teece, David J, « *Strategies for managing Knowledge Assets : the role of firm structure and industrial context* », Long Range Planning, February, vol.(33), No(1), 2000.
21. Thomas H.D and Prusak Laurence, « *Working knowledge: how organizations manage what they know* », Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
22. Watkins K.E, & Golembiewski R.T, « *Rethinking Organization Development for the Learning Organization* », The International Journal of Organizational Analysis, vol(3), No (1), 1995.

#### قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> Senge P, « *The leader's new work: building Learning Organization* », Sloan Management Review, fall, 1990, pp 8-20
- <sup>2</sup> Lessem Ronnie, « *Total quality learning: building a learning organization* », Maya Blackwell, New Delhi, 1991
- <sup>3</sup> Mills D and Friesen B, « *The Learning Organization* », European Journal of Management, 10 (2), 1992, pp 147-155.
- <sup>4</sup> Garvin David, « *Building a Learning Organisation* », Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993, p 80
- <sup>5</sup> Pedler Mike, « *a guide to the Learning Organisation* », Industrial and commercial training, 27 (4), 1995, p 23
- <sup>6</sup> Watkins K.E, & Golembiewski R .T, « *Rethinking Organization Developmentfor the Learning Organization* », The International Journal of Organizational Analysis, vol(3), No (1), 1995, p 88.
- <sup>7</sup> Peter Coffee, « *what is knowledge management* », e-week, vol 17, issue 43, 2000.
- <sup>8</sup> Birleson Peter, « *learning organizations : a suitable model for improving mental health services?* », Australian and new Zealand journal of psychiatry, vol 32, n 2, 1996, pp 214-222.
- <sup>9</sup> S.P.Robbins and M.Coulter, « *management* », Prentice Hall, New Jersey, 2001, p 272.
- <sup>10</sup> Moilanen Raili, « *Diagnostic tools for Learning Organisation* », The Learning Organisation, 8 (1), 2001, p 7
- <sup>11</sup> T.S.Bateman and S.A.Snell, « *Management* », McGraw-Hill /Irwin, Boston, 2002, p 301.
- <sup>12</sup> Peter Senge, op.cit ,pp 10- 11.
- <sup>13</sup> Argyris Chris, « *Overcoming Organizational Defense : facilitating Organizational Learning* », Allyn and Bacon, Boston, 1990.
- <sup>14</sup> السلمي علي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب، 2001، ص 57
- <sup>15</sup> Choo C, « *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decision* », New York, Oxford University Press, 1998, p 10.
- <sup>16</sup> Tece, David J, « *Strategies for managing Knowledge Assets : the role of firm structure and industrial context* », Long Range Planning, February, vol.(33), No(1), 2000, pp 34-35
- <sup>17</sup> Laudon Kenneth and Jane p.,Laudon, « *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise* », NJ: Prentice-Hall, Inc, 2000, pp 438-445.
- <sup>18</sup> Nonaka I,and H.Takuchi, « *The Knowledge creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation* »,Oxford University Press, Oxford, 1995, p 3.
- <sup>19</sup> Thomas H.D and Prusak Laurence, « *Working knowledge: how organizations manage what they know* », Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998, p 123.
- <sup>20</sup> L.EDVINSSON, et M.MALONE, « *le capital immatériel de l'entreprise* », Paris, Editions Maxima, 1999.
- <sup>21</sup> Edvinsson L, Roos J, et al, « *Intellectual Capital* », Macmillan Business, Londres, 1997.
- <sup>22</sup> Edvinsson L, Malone M, et al, 1999, op .cit.
- <sup>23</sup> Métais E., « *La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondé sur les ressources : le cas du groupe SEB* », in Quélin B., Arrègle J-L., « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses, 2000, pp 235-260.