

## الدراسات

### دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية من خلال الإدارة الوسطى

أ.د. عبدالرشيد بن عبدالعزيز حافظ

أستاذ بقسم علم المعلومات

جامعة الملك عبد العزيز، جدة،

المملكة العربية السعودية

#### مستخلص:

تناقش الدراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية من خلال الإدارة الوسطى، حيث تسعى العديد من المنظمات لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من مزاياها، وشهدت السنوات الأخيرة دورًا أكبر للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات، باعتبارهما من أهم عناصر صياغة الخطط الاستراتيجية، وتنفيذ الأعمال والمهام المنوط بها الإدارات. كما أن حقل المعلوماتية يشهد المزيد من البحوث والدراسات التي تبحث في تطبيقات إدارة المعرفة والاستفادة من المزايا العديدة التي تضيفها على المنظمات بصفة عامة ومرافق المعلوماتية بصفة خاصة، وساعدت طبيعة تخصص المعلومات المتداخلة مع كافة العلوم والتخصصات على تطبيق الأدوات التي توظفها تلك العلوم والتخصصات لدراسة القضايا المعلوماتية والتخطيط للوظائف والعمليات في مرافق المعلومات. تتناول الدراسة عناصر الابتكار التنظيمي، والقدرة التنافسية، ودور الإدارة الوسطى من وجهة نظر تحليل وتصميم النظم، وتقدم نموذجًا يمثل رافدًا لإدارة المعرفة يمكن من خلال تطبيقه تطوير دور الإدارة الوسطى في المنظمات.

**كلمات مفتاحية:**

إدارة المعرفة؛ والابتكار التنظيمي؛ والقدرة التنافسية؛ والإدارة الوسطى.

## مقدمة

أضحت عمليات إدارة المعرفة من الموضوعات المهمة التي تلعب دورًا محوريًا في نجاح أية منظمة، واقتضت طبيعة التطورات السريعة والمتلاحقة في مجال الاتصالات والحاسبات - باعتبارها من أبرز سمات هذا العصر- أن تسعى منظمات اليوم، ومنها بطبيعة الحال مؤسسات المعلومات، جاهدة إلى الابتكار واكتساب ميزة تنافسية. وتتميز إدارة المعرفة باهتمامها بصلب هذا الأمر. لقد كان من شأن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال أن أصبح لزامًا إعادة النظر في وظائف وعمليات وإجراءات مؤسسات المعلومات، ناهيك عما استلزمه ذلك من تغيير في فلسفة الخدمة المعلوماتية برمتها، فاتسع نطاق الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات، وتعددت أنماطها وطرق تقديمها، بل تغيرت أذواق العملاء، وتنوعت احتياجاتهم، كما نمت قدراتهم البحثية بشكل غير معهود. تفاقم دور إحصائي المعلومات تبعًا لذلك، وتعددت وتنوعت مهامه. من جانب آخر فإن الخطط الحكومية تتجه إلى اعتماد التخصصية، وتقليص الدعم الحكومي؛ مما يستلزم إعادة النظر في التنظيم المتبع في كافة المنظمات، بما في ذلك تعديل اللوائح والهيكل التنظيمية، وسن تشريعات جديدة تلأئم المتطلبات المستجدة، وإجراء دراسات الجدوى، وإعادة تنظيم الميزانيات لمواجهة هذه الظروف المستجدة.

كل ذلك استدعى الاهتمام بعملية التطوير والتحديث في آليات العمل، وتشجيع الابتكار في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وترشيد الإنفاق، خصوصًا وأن الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار تعد شحيحة<sup>(١)</sup>. تلعب الإدارة الوسطى، ممثلة في الإدارات التنفيذية، الدور الأكبر في التفاعل وتفعيل الخطط والبرامج لتحقيق هذا المطلب. تتناول الدراسة الحالية أهمية الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر تحليل وتصميم النظم، باعتبارها من صميم واجبات ومسؤوليات الإدارة الوسطى، وتقدم نموذجًا يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف المرجوة.

## علاقات إدارة المعرفة

هناك تشابه كبير بين وظائف مراقب المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، ومنها على سبيل المثال: الحيازة أو التزويد Acquisition، والمعالجة Processing، والاسترجاع Retrieval، والبت والتداول Dissemination، والإعلام أو الإحاطة الجارية Current Awareness، إلخ...

كما أن التوجه المتنامي لتطبيق إدارة المعرفة في قطاعات الأعمال على اختلاف أنواعها ساعد في استقطاب النظريات والأدوات المطبقة في عدد من تلك التخصصات، وتوظيفها كأدوات

إدارة المعرفة، طالما أنها تؤدي إلى تحقيق فلسفة إدارة المعرفة، فمثلاً هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وتحليل وتصميم النظم، بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول أي منهما يأتي أولاً، فهناك من يرى أن (تحليل وتصميم النظم) هو النشاط الأساس الذي يقوم على دراسة المكونات والموارد ورسم الاستراتيجيات ووضع خطط العمل، ويحتاج من أجل ذلك إلى (المعرفة) التي توفر المعلومات والخبرات التي يوظفها محلل النظم؛ للمفاضلة بين البدائل، واختيار البديل المناسب؛ وبذلك يكون (تحليل النظم) هو الأساس، وإدارة المعرفة هي الأداة. من ناحية أخرى تتمثل وجهة النظر الأخرى في أن (إدارة المعرفة) هي الأساس؛ لأنها معنية بحياسة وانتقال ومشاركة المعرفة بشكل عام، وتوظف تحليل وتصميم النظم للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتوفير القاعدة والآليات والوسائل التي تمكنها من تحقيق أهداف النظام؛ وبذلك تكون (إدارة المعرفة) هي الأساس، و(تحليل النظم) هي الأداة.

وخلاصة القول: إن العلاقة بين إدارة المعرفة وتحليل وتصميم النظم علاقة تكاملية، وكل نشاط يعتمد على الآخر. ذلك أن إدارة المعرفة حتى تكون فاعلة فإنها تحتاج الى نظام يعمل على تسهيل حياسة وانتقال ومشاركة المعرفة؛ بما يمكن من تحسين الأداء، وتجنب الازدواجية، وتوفير مقومات صناعة، واتخاذ القرار، ويتحقق ذلك من خلال تحليل النظم، كما أن القيام بنشاطات تحليل النظم يحتاج إلى المعرفة التي توفر الخبرات التي تمكن من التقييم والتحليل والتصميم.

من جانب آخر، يعتبر تخصص المعلوماتية من التخصصات المنفتحة على كافة العلوم؛ مما أتاح لها التفاعل مع تلك العلوم، والاستفادة من التطبيقات والأدوات التي تطبقها من منطلقين اثنين، هما:

- أن مرافق المعلومات معنية بتوفير مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات كافة التخصصات، فكان لزاماً للإمام باحتياجات كافة التخصصات، والمكتبات الجامعية في الغرب على سبيل المثال توظف الحاصلين على الماجستير في علم المعلومات، شريطة أن يكونوا قد تخصصوا في تخصصات أخرى، مثل: الهندسة، أو الإدارة، أو الإحصاء؛ وهكذا لأنهم يكونون في موقع يتيح لهم فهم احتياجات المنتمين إلى التخصصات المختلفة، وقبل ذلك تمكنهم الخلفيات المزدوجة من اقتناء المصادر وتوفير الخدمات في تلك التخصصات.
  - أن إنشاء وإدارة وتطوير مرافق المعلومات يحتاج إلى العديد من التخصصات، مثل: الهندسة في تشييد المباني، والإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة، والإحصاء في تمثيل نشاط مرفق المعلومات، والأحياء في الكشف عن ما يمكن أن تتعرض له أوعية المعلومات من العتة أودودة الأرض أو العوامل الطبيعية، وهكذا...
- وقد أتاحت هذه الطبيعة المتداخلة والمتفاعلة لتخصص المعلومات مع كافة التخصصات،

وكذلك العلاقة الوثيقة لإدارة المعرفة مع تحليل وتصميم النظم أن أمكن توظيف الأدوات والنظريات المطبقة في مختلف العلوم لدراسة مشكلات تتعلق باقتناء وحيازة وتنظيم المعرفة، وبثها وتوفرها لمن يحتاجها في الوقت المناسب. إضافة إلى القدرة على التخطيط للخدمات المعلوماتية بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال أصبح بالإمكان توظيف أدوات تحليل وتصميم النظم مثل: خرائط التدفق، وبحوث العمليات، وشجرة وجداول القرارات، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، ونظرية الصفوف، إلخ لتشخيص مشكلات مرافق المعلومات، وتطبيق مبادئ إدارة المعرفة للوصول إلى خطط وبرامج لتطويرها.

من هذا المنطلق، وبناء على ما سبق تناقش الدراسة الحالية العناصر التي تشكل أساساً للابتكار التنظيمي، والقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الوسطى، كما أن مصطلح (منظمة) التي يرد في الدراسة يشير إلى المنظمات بصفة عامة، ومرافق المعلوماتية جزء منها.

**مصطلحات الدراسة:**

### – أدوات إدارة المعرفة Knowledge Management Tools

ينظر إلى أدوات إدارة المعرفة على أنها تساعد في توفير المعرفة ومعالجتها وإتاحتها لضمان الاستفادة منها، ولتسهيل المهام التي تقوم بها المنظمة، ويشمل ذلك البرامج والنظم والتقنيات التي تساعد على تحديد مصادر المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتوفيرها لمن يحتاجها، والعمل على إدارة المحتوى وتبسيط تدفق المعرفة ومشاركتها، وتسهيل العمل الجماعي، والتعاون لتحسين جودة العمل وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

### – تحليل النظم: Systems Analysis

عبارة عن عملية جمع وتفسير الحقائق، وتحديد المشاكل، وتقسيم النظام إلى مكوناته، ويتولى (فريق النظم) دراسة نظام ما أو جزء منه أو أكثر؛ بهدف التحقق من أن جميع مكونات النظام تعمل بكفاءة، بما يؤدي إلى تحسين أداء النظام.

### – التنظيم: Organization

يهتم بالوظائف والمهام والخطوات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة وفقاً لما تم التخطيط له، كما يساعد على التعرف على مواقع المعرفة، وتسهيل انتقالها وتدفعها بين وحدات المنظمة والعاملين، وتسهيل اتخاذ القرارات على كافة المستويات لتحقيق الأهداف.

### – الإدارة الوسطى: Middle Management

هي الإدارة التنفيذية التي تقع في منتصف الهيكل التنظيمي، وتشمل مدراء الإدارات، ومشرفي الوحدات التنفيذية في مرفق المعلومات، مثل: خدمات المستفيدين، والإجراءات الفنية،

خدمات المراجع، واسترجاع المعلومات، إلخ، وتقوم بمساعدة الإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرار، والتخطيط والمتابعة، وتتيح طبيعة عملها وقربها من الميدان والممارسة اليومية، بالإضافة إلى خبرتها في مجال تخصصها العملي - أن تكون أكثر إلمامًا بتفاصيل بيئة العمل، وتتولى مسؤوليات مهمة تتعلق بتنفيذ السياسات التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة، وتشرف على مجموعة من الإدارات في المستويات الأدنى، وهو ما يمكنها من إقامة وتنمية صلات عمل بشكل مباشر مع العاملين على النطاقين: الرسمي، وغير الرسمي، وما ينتج عنها من خطط وبرامج إبداعية مبتكرة.

## – الابتكار Innovation:

الابتكار يعني التوصل إلى شيء جديد أو طريقة جديدة تؤدي إلى توليد وقبول وتنفيذ أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة، ويمثل أهمية بالغة؛ إذ به ومن خلاله يمكن التعرف على مدى نجاح المنظمة، ومواكبتها للتطورات التي يشهدها القطاع الذي تنتمي إليه، وتلبية احتياجات التي يتطلبها الوضع الحالي، والمستجدات المتوقعة، حتى تستمر وتنمو وتكون قادرة على منافسة مثيلاتها، باعتبار أن من أبرز متطلبات الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة تشجيع الابتكار والبحث والتطوير، وتعزيز الأطر التنظيمية.

## – القدرة التنافسية Competitiveness

تعني توفير البيئة الملائمة لتوظيف الموارد المتاحة، باستخدام طرق وأساليب مبدعة ومبتكرة؛ بما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وخفض التكلفة، وتقديم خدمات نوعية جديدة.

## خصائص إدارة المعرفة

تُعنى إدارة المعرفة بالجهود المنظمة، وتعمل على الاستفادة من كافة الموارد المتاحة بجميع أشكالها وصورها داخليًا وخارجيًا، وتجهيزها، كما أنها تُعنى بتحسين وسائل إنتاج وتوزيع وتقاسم المعرفة، والحصول عليها وتوفيرها بطريقة صحيحة للشخص الصحيح في التوقيت الصحيح، وذلك من أجل إما صناعة أو اتخاذ القرار المطلوب؛ بما يحقق أداء العمل بكفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وهو ما يتطلب التناغم بين وحدات وإدارات المنظمة بما في ذلك تحقيق المشاركة بين الوحدات والأفراد، وبما يرفع وتيرة الأداء ويحقق أهداف المنظمة. كما أن من الضروري التحقق من توفر وفعالية الثقافة التنظيمية، والمعرفة التنظيمية، وتكنولوجيا المعرفة<sup>(٢)</sup>، إلى جانب الاهتمام بالبيئة الإنسانية باعتبار أنها تمثل الركيزة الأساسية في موارد المنظمة، مع ما يتطلبه ذلك من تأهيل وتهينة وثقافة ورعاية العاملين، وتشجيعهم على الإبداع من خلال آليات عمل واضحة تسهل انتقال ومشاركة المعرفة. والمكتبات ومراكز المعلومات شأنها شأن أي مرفق حيوي يتميز عمله بتعدد النشاطات،

وبالتعامل مع عدد من الأطراف، إضافة إلى الحاجة إلى مراجعة وتقييم الأداء من حين لآخر، والأخذ بأسباب التطور، مع ما يقتضيه ذلك من توظيف أحدث التقنيات، واستخدام أفضل الأدوات، خصوصاً في ظل زيادة أعبائها ومهامها، كنتيجة طبيعية لزيادة أوعية المعلومات وتنوعها من جهة، ونمو احتياجات المستفيدين، وتشعب رغباتهم ومطالبهم من جهة أخرى. وتحمل الإدارة الوسطى المسؤولية الأكبر في توفير المعرفة من خلال جملة من الإجراءات والعمليات التي تقرها وتتبعها، بحيث يمكن تصميم تلك الإجراءات والعمليات ليتم تنفيذ المهام المطلوبة بشكل جماعي وإشراك العاملين سواء في مرحلة التخطيط أو في مراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم.

باعتبار أن إدارة المعرفة وفقاً لمهنا هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج وتوليد المعرفة، ومن ثم معالجتها تمهيداً لإتاحتها لمن يحتاجها في الوقت المناسب وبالصيغة الملائمة، فإن ذلك يشمل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها<sup>(٣)</sup> وتركز إدارة المعرفة على (أداء العمل الصحيح) أكثر من (أداء العمل بشكل صحيح)، وهذا يعني أنها تمثل إطار عمل تراجع بموجبه المنظمة كافة عملياتها، على أنها عمليات معرفة، بما في ذلك تكوين المعرفة، وبثها، وتجديدها، وتطبيقها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وجعلها في موقع الصدارة، وفي مراكز متقدمة بين مثيلاتها، ويرى Davenport<sup>(٤)</sup> أن إدارة المعرفة هي نشاط لإدارة الأعمال ينعكس صراحة في جميع استراتيجيات المستويات في المنظمة وسياساتها وممارساتها، وهناك ارتباط مباشر ووثيق بين الأصول الفكرية للمنظمة - كلاهما: الصريحة، والضمنية - من جهة، وبين النتائج الإيجابية للأعمال من جهة أخرى، اعتبر<sup>(٥)</sup> Davenport أن نجاح العمل يتوقف على الجهود المنظمة، وعلى حيازة المعرفة وتطبيقها باستخدام وسائل تواصل واتصالات وتقنيات مختلفة حتى تصبح فعالة وتحقق أهدافها، كما أنها تعني الإفادة الحقيقية من المعلومات، مضافاً إليها الخبرة العملية، لتعظيم الفائدة ولتحقيق الأهداف المرسومة، ويبرز هنا دور الإدارة الوسطى، باعتبارها مسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج، وتنسيق الجهود، وتنظيم تدفق ومشاركة المعرفة. طبقاً لـ Al Hakim فإن الوصف المناسب للقائمين على الإدارة الوسطى هو (مهندسو المعرفة) Knowledge Engineers<sup>(٦)</sup>، وهم الذين يقومون بخلق معارف جديدة، وتحويل المعرفة الضمنية التي يخترنها كبار الموظفين، والمستشارون، ومديرو الخطوط الأمامية إلى المعرفة الصريحة، إلى جانب ما يقوم به مهندسو المعرفة من أدوار رئيسة تتمثل في خلق المعرفة، وتوظيفها في العمل الابتكاري. وعليه فإن الدور المنوط به مهندسو المعرفة يتعدى

مجرد القيام بدور الوسيط أو الجسر الذي يربط بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا من المنظمة، والإدارة الوسطى هي بمثابة الثرمومتر لتحقيق أهداف المنظمة الذي يصنع الفارق الحقيقي بين المنظمة الناجحة والمنظمة الفاشلة. بطبيعة الحال لا يتمكن المديرون التنفيذيون من القيام بما هو مطلوب منهم دون توفر مناخ إداري وبيئة عمل يتيحان المجال لهم لإبراز قدراتهم، كما أن ذلك يتطلب وجود فريق عمل متميز قادر على ترجمة الرؤى والأهداف إلى واقع ملموس. إن نجاح الإدارة العليا في الارتقاء بعمل الإدارة الوسطى مرهون بالقدرة على توسيع دائرة القبول لدى مديريها. وهذا يعني أن يكون مديرو الإدارة الوسطى على استعداد لتحقيق رؤية وأهداف الإدارة العليا، والحماس والدافعية نحو تطبيق قراراتها، وهذا لن يتحقق إلا بوضوح الأهداف والتوقعات بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، من خلال حلقات النقاش وورش العمل التي تتميز بنقاشات مفتوحة وصريحة، واحترام وتقدير متبادلين، إضافة إلى منح الإدارة الوسطى الصلاحيات التي تتطلب أداء المهام المطلوبة. وحتى يمكن للإدارة الوسطى أن تقوم بواجباتها بفعالية فإنها تحتاج إلى كل أشكال الدعم من الإدارة العليا لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. ومن المهم جدًا أن تعمل الإدارة العليا للمنظمة على رسم السياسات والتنظيمات التي تكفل قيام الإدارة الوسطى القيام بواجباتها على النحو المأمول والاستفادة من الإمكانيات المتاحة، والخبرات المتوافرة، بما يمكنها من تهيئة بيئة عمل جاذبة تتوفر فيها مقومات العمل بفعالية وكفاءة، وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات البناءة، وطرح الابتكارات المفيدة. يمكن حصر خصائص إدارة المعرفة في النقاط التالية:

أ. المعرفة من حيث تنظيمها وتوفير آليات انتقالها ومشاركتها.

ب. الاهتمام بمواكبة المستجدات، وتطوير الأداء بما يحقق تطور العمل والعاملين في آن.

ج. اكتساب فرص جديدة، وتوسيع نطاق العمل، وزيادة عدد العملاء.

د. السعي لتحقيق مراكز متقدمة في المنافسة.

لقد شهدنا خلال السنوات الماضية كيف احتدمت المنافسة بين المنظمات بكافة أنواعها، بحيث تسعى كل منظمة إلى تحقيق المراكز المتقدمة بين مثيلاتها، فعلى سبيل المثال هناك تنافس محموم بين مؤسسات التعليم، ومنها الجامعات الحكومية والخاصة على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الإقليمية والدولية تمشيًا مع متطلبات العولمة والهيئات والجمعيات الدولية، وسعيًا لأن تصبح كل منها منظمة حيوية ناجحة تتميز بالتفاعل وتتطلع إلى الريادة. من هنا كان الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم من خلال الإدارة الوسطى.

## إدارة المعرفة والابتكار

يتعاطف دور المعرفة عندما تأخذ الإدارة في الاعتبار عمليات الابتكار والإبداع، وتعمل على تبنيهما، وتحفيز مختلف الوحدات والأشخاص على تقديم أفكارهم ومبتكراتهم؛ وهو ما يساعد على تحويل المعرفة وتوظيفها ونموها وتكاثرها وإعادة استخدامها، والحصول على المزيد من المعرفة المبنية على الخبرات والتجارب، وبالضرورة يعكس ذلك حراكًا إيجابيًا في جميع المستويات، ويمكن تلمس نتائج ذلك كله في نتائج أعمال المنظمة وكفاءتها. ولكي تتحقق هذه النتيجة ينبغي على الإدارة الوسطى التحقق من وجود سلاسة ومرونة في كافة وحدات المنظمة، ووجود آليات تتطلب التعاون بين مختلف الوحدات والأشخاص، بمعنى آخر، فإن الآلية المطلوبة هي أن يصبح أداء أي نشاط تعاونيًا، ويعتمد كل منها على الآخر، مع الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العاملين.

### تقسيمات المعرفة

بالرغم من أن العديد من المنظمات لا تزال وفقًا لـ غلوم تحصر نفسها بين مفهومي: (المعرفة الصريحة)، و(المعرفة الضمنية)، فإن الأخيرة لم تتبلور بالشكل المطلوب مؤسسيًا. كما أنها لم تأخذ حقيقتها من حيث التوثيق والاستفادة والتعلم، وعلى اعتبار أن المنسوبيين هم رأس المال الفكري لأية منظمة، وأنهم عندما يتقاعدون أو تنتهي خدماتهم أو ينتقلون إلى رحمة الله فإن ذلك يمثل خسارة فادحة للمنظمة، تضيع معها ثروة فكرية ومعرفية مهمة. يحفل الإنتاج الفكري بالكثير من التقسيمات والتفريعات لإدارة المعرفة، إلا أن ما يمكن استخلاصه أنها لا تقتصر على نوعين فقط هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة، بل أن هناك أنواعًا أخرى يتعين التعرف عليها، ومن ثم التعامل معها، مثل: المعرفة الإجرائية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السببية، والمعرفة الجوهرية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة الابتكارية، وهكذا...

**فالمعرفة الابتكارية** على سبيل المثال تمكّن المنظمة من أن تقود وتتميز على منافساتها؛ لأنها تشجع على وتبني الابتكارات الجديدة بما يشكل مصدر قوة تمكنها من المنافسة في مجال اختصاصها،

بينما **(المعرفة المتقدمة)** هي التي تجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة والاستمرار، وبهذه المعرفة المتقدمة تسعى المنظمة إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم<sup>(٧)</sup>.

**والمعرفة الضمنية:** هي المعرفة التي تعتمد على العنصر البشري، وسُمّيت ضمنية لوجودها ضمناً في عقول العاملين، وتمثل الخبرات والتجارب التي أنتجت معارف متنوعة ومتراكمة تمتد لفترات طويلة، في حالات كثيرة لا تقدر المعرفة الضمنية بثمن، وبالرغم من أهميتها إلا أنه غالبًا تكون غير موثقة، وبالتالي يصعب قياسها، ومن السهل فقدانها نتيجة عوامل عديدة منها وفاة أصحابها، أو انتقالهم لمواقع أخرى، كما سبق.

تتألف المعرفة الضمنية من حقائق، وبيانات، وصور ذهنية، وأحكام، وتوقعات، وفرضيات عامة، ومعتقدات، ووجهات نظر، كما أنها تعكس مفاهيم وطرق عمل، واستراتيجيات تفكير،.... إلخ، وتمثل أهمية كبيرة؛ لأنها تمثل أصولاً مملوكة للمنظمة، ومن أهم مقومات نجاحها.

**والمعرفة الصريحة:** بعكس المعرفة الضمنية، فإن لها وجود مادي ملموس، وتأخذ أشكالاً عدة، منها: السياسات، والإجراءات، والتقارير، والتصاميم الهندسية، والمهام، والأهداف واللوائح، والقرارات... إلخ، وهي معرفة موثقة ومعلنة وظاهرة للعيان، وبالإمكان تناقلها وتداولها، وقياسها، ونشرها.

### مسئولية الابتكار التنظيمي وتحقيق القدرة التنافسية

يقع على عاتق الإدارة الوسطى مسؤوليات كبيرة، حيث يمكنها من خلال التطبيق الصحيح، لمفاهيم وآليات إدارة المعرفة أن تضع اللوائح والأنظمة، وتتخذ القرارات التي تسهم في تطبيق الخطوات العملية الكفيلة بحسن استخدام الموارد وتدفق المعرفة في المستويات المختلفة، وتحفيز العاملين على المشاركة وتبادل الخبرات، والاهتمام بالتغذية الراجعة، وتحديد أسس واضحة للتعامل مع المعرفة التي تنتج عنها، وتميرها للوحدات المعنية لتعزيز فرص النجاح من جهة ولتشجيع الابتكار، وتبني الأفكار الخلاقة، ومكافأة أصحابها، وإشعارهم بأهمية ما يطرحونه من أفكار وحلول ومقترحات بما يحقق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية.

**الابتكار التنظيمي:**

تضع الإدارة العليا للمنظمة الأطر العامة والخطط الاستراتيجية التي تمثل أساساً للسياسات والإجراءات التي تسهل عملية التجديد والتحديث، وحث العاملين على الابتكار، وتبني الأفكار الإبداعية، وتشجيعها ومكافأة أصحابها، وتعمل على دراستها، بينما تتحمل الإدارة الوسطى مسؤولية تسهيل طرح الابتكارات، ومناقشتها مع الإدارة العليا والإدارات ذات العلاقة، مثل إدارة البحوث والتطوير.

ويمكن النظر إلى الابتكار على أنه مؤشر لمدى نجاح المنظمة ومواكبتها للمستجدات، وتحقيقها للمراكز المتقدمة في المنافسة، إلى جانب - بطبيعة الحال - تلبية احتياجاتها عن طريق توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. على سبيل المثال تسعى الإدارة الوسطى لتوفير البيئة الملائمة لتوظيف الموارد المتاحة باستخدام طرق وأساليب مبدعة ومبتكرة من شأنها رفع الكفاءة الإنتاجية، وخفض التكلفة، وتقديم خدمات نوعية جديدة<sup>(٨)</sup>.

والواقع أن مسؤولية إدارة المعرفة لا تقتصر على تيسير التعاون في عملية الابتكار فحسب، بل تشمل أيضاً تحديد الفجوات بين قاعدة المعرفة، والسبل الكفيلة لسد تلك الثغرات، وقبل كل شيء تساعد إدارة المعرفة على تفشي ثقافة تحركها المعرفة؛ لتشجيع وتبني الابتكارات. ويمكن من خلال توظيف أدوات تحليل وتصميم النظم التعرف على الوضع القائم، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تحسين منظومة العمل.

الإدارة الوسطى معنية كذلك بتحقيق كلا الهدفين: فاعلية الأداء، وكفاءته، حيث تعني الفاعلية **Effectiveness** تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وإعطاء العملاء ما يقدرونه، أي مدى تحقيق أهداف المنظمة، وسبب وجودها، بينما تعني الكفاءة **Efficiency** حسن توظيف المصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيدها استخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقيق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة<sup>(٩)</sup>.

وبالرغم من أن الفعالية ترتبط بالقيادة، بينما ترتبط الكفاءة بالإدارة إلا أنهما نشاطان متلازمان، وتعد الأولى من مهام ومسؤوليات الإدارة العليا المعنية بصناعة القرار، بينما الثانية من صلب مهام الإدارة الوسطى المعنية باتخاذ القرار. تتحقق الأولى عندما تكون هناك رؤيا واضحة، وأهداف محددة، واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وغير ذلك من سمات القيادة، كما تتحقق الثانية عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم، وإدارة للوقت، ورقابة ومتابعة. من هنا فإن المديرين أو المشرفين في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة الوسطى يتخذون القرارات لاختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم إعدادها خلال عملية صنع القرار، وتركز الإدارة الوسطى على الأداء في المدى القريب، وتهتم بتطبيق المعايير وحل المشكلات، وتراعي الالتزام باللوائح والإجراءات والتفاصيل، كما أنها من خلال التطبيق الصحيح لمفاهيم وأساليب إدارة المعرفة إلى جانب حسن استخدام التعلم المؤسسي، والعمل على تحقيق الارتباط بين أعضاء فرق العمل التي تشكله، إضافة إلى الاهتمام بأدوات التغذية الراجعة **Feedback** - توفر مقومات تحقيق النمو المضطرد في نتائج المنظمة، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها، وتقديم الحلول المبتكرة والأفكار الإبداعية.

يتعين على الإدارة الوسطى تطوير نظم تسهل تبادل ومشاركة المعرفة، وتدفعها بسلاسة بين قطاعات المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، وكذلك توفير الأجواء المناسبة التي تحفز على الابتكار والإبداع، واتباع أساليب جديدة في العمل<sup>(١٠)</sup>.

تهتم الإدارة الوسطى بالابتكار التنظيمي من خلال طرح مفاهيم وإجراءات جديدة تؤدي إلى رسم حلول قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات من شأنها تطوير الأداء في المنظمة، وخلق

قيمة للعمل المثمر الذي من شأنه تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية ممكنة، وبما يحقق التفوق على المنظمات المنافسة. ويظهر الابتكار التنظيمي في ثلاثة أشكال، هي: (١١)

#### أ- الابتكار الإداري

يتضمن إحداث تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي، بما يتوافق مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وبما تقتضيها طبيعة التطورات الإدارية والتقنية، ويشمل ذلك أيضاً إحداث تعديلات في السياسات والإجراءات، وطرق تدفق العمل، والنمذجة.

#### ب- الابتكار التقني

يتضمن تطوير منتجات وخدمات سواء قائمة أو جديدة، بما في ذلك رسم خطوط الإنتاج، ومراجعتها بصفة دورية ومن حين لآخر للتحقق من فعاليتها.

#### ج- الابتكار التسويقي

يتضمن الاهتمام بالعميل وتقديمه على أي اهتمام آخر، بل وجعله محور العملية ومرتكزها، وبناء كافة النشاطات بشكل يتمحور حوله. ويعني ذلك قياس رضا العميل، والحصول على التغذية الراجعة منه بمختلف الطرق والوسائل.

#### القدرة التنافسية

يمكن النظر إلى القدرة التنافسية على أنها ميزة خاصة أو مهارة أو تقنية أو مورد متميز يجعل المنظمة تتميز عن مثيلاتها لامتلاكها خصائص فريدة تجعل العملاء يتعلقون بها، ويفضلونها على غيرها، ويتحقق ذلك بتوفر مزايا تنافسية قائمة على المعرفة الجماعية، وعلى المنظمة ألا تهتم بالتطوير فحسب، بل تعمل على التحسين المستمر، وتأخذ بأسلوب الإدارة الوقائية التطورية، وبأسلوب تجزئة المهام، وتطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق عمل متخصصة لتحقيق مهام محددة. لقد أصبح من الضروري تغيير أنماط العمل، بحيث أصبح التركيز على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة؛ بغية الوصول إلى مرحلة التميز. يعني ذلك أيضاً عدم الاكتفاء بتحقيق الأهداف الحالية، بل العمل على استحداث أهداف جديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات، ووضع معايير محددة للقياس والتقييم، والاهتمام بالتقويم الذاتي والتقويم المؤسسي، وأخيراً الاهتمام بالجودة الشاملة (١٢).

من المهم أن تكون الإدارة الوسطى قادرة على أن تكون رافدة لإدارة المنظمة على تحقيق المنافسة من خلال الجمع بين جهود الابتكار، وبين توظيف المعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مجموعة من القدرات؛ لزيادة القدرة التنافسية (١٣).

تتميز بيئة الأعمال في الوقت الراهن بأنها سريعة التغير والتبدل، كما أنها تؤدي مهامها

وتنفذ خطواتها في ظل منافسة محمومة؛ مما يتطلب الإلمام بالبيئة الخارجية، والفرص المتاحة؛ لذا يتعين التعرف على موقع المنظمة الحقيقي من المنافسة، وطبيعة المنافسين، وأوجه تميزهم. كما أن التفاعل مع البيئة الخارجية، وإقامة صلات تعاون وثيقة يتيح للمنظمة أن تستفيد من الخبرات المتاحة، وتنقلها إلى البيئة الداخلية، وتحسن استثمارها؛ بما يؤدي إلى إعادة النظر في النشاطات القائمة، وإلى خلق روح الابتكار داخلياً، إذ إنه بدون التفاعل لا تتبين المنظمة إلى أين يسير نشاطها، أو ما يميز منافسيها، أو النقاط أو الفرص التي يمكن اقتناصها في عالم أقل ما يمكن أن يوصف به حدة وشراسة المنافسة، والبقاء فيه للأصلح والأقوى. وحتى يمكن زيادة فرص النجاح يتعين اتباع جملة من الخطوات، كما يلي:

١. تشجيع جهود الابتكار من خلال اعتماد خطط وبرامج عمل تستخدم التكنولوجيا الحديثة.
  ٢. زيادة فرص الريادة، وكذلك تعزيز القدرة التنافسية من خلال توفير الدعم اللوجستي المتمثل في البحث والتطوير، وهو ما يمكن العاملين من الابتكار.
  ٣. مساعدة العاملين على تفهم احتياجات العمل، ووضع المنافسة، وأوجه تميز المنافسين بما يجعلهم في موقع الملم بكافة التفاصيل التي تحفزهم أيضاً على الابتكار والسعي إلى التميز.
  ٤. إشراك العاملين على تقدير حجم المشكلات، واستباق الحلول على شكل سيناريوهات واقعية وفق رؤية واضحة وتصور دقيق؛ نتيجة توافر المعرفة ومشاركتها.
  ٥. طرح عدد من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها، خصوصاً بعد التعرف على واقعية كل بديل، وما يتحقق عند تطبيقه من مزايا.
- وحيث إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، فيتعين أخذها في الاعتبار، كما يلي:

#### - المؤثرات الخارجية

تتمثل في تغير احتياجات العملاء، أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، كما تتوقف على قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، بل توقعها قبل حدوثها؛ نتيجة ما يتوفر لها من مرونة وقواعد بيانات، ودراسة وتحليل السوق.

#### - المؤثرات الداخلية

تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، نتيجة ما يتوفر لها من أجواء الابتكار والإبداع سواء في رسم الاستراتيجية أو في حسن أسلوب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الإبداع في خلق فائدة جديدة<sup>(٤)</sup>.

## عوامل الميزة التنافسية

يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية على النحو التالي:

- بتقديم منتج أفضل أو خدمة متميزة بسعر أقل أو بجودة أعلى.
- باستخدام تكنولوجيا متقدمة تراعي سرعة الإنجاز، والاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية؛ بما يؤدي إلى الحد من الهدر وتقليل الفاقد.
- بتوفر مهارة الأيدي العاملة، وإتاحة فرص تنميتها وتطويرها وإعادة تأهيلها.
- بتوفر البنية التحتية الجيدة في الدولة، والتسهيلات اللوجستية التي يمكن الاستفادة منها.
- بكفاءة العمليات التسويقية، ورصد التغيرات في السوق، ومقارنة خطط المنافسين لاتخاذ القرارات الصائبة.
- باستخدام طرق جديدة مبتكرة تحظى بتقدير العملاء، والسعي لتوفير خدمات متميزة قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة.

## كيف يمكن الاستدلال على فعالية الميزة التنافسية؟

- هناك عدة شروط يتعين تحقيقها للاستدلال على فعالية الميزة التنافسية للمنظمة، من أهمها:
- أن تكون حاسمة: بمعنى أن تحقق المنظمة نتائج تتسم بالريادة والأسبقية والتفوق على المنافسين، ويكتسب نشاطها بالاستمرارية
  - أن تتميز بإمكانية تبريرها والدفاع عنها، بمعنى أن يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.
  - أن توفر رؤية واضحة ورسالة محددة تدعمها أهداف استراتيجية، وأن تتميز بالانفتاح على الغير، وبناء علاقات وتحالفات مع الأطراف المعنية.
  - أن تعمل وفق منظومة واحدة، وتحظى بدعم الإدارة العليا للمنظمة.
  - أن تعتمد مبدأ الشفافية، وقياس الأداء في كافة مراحل العمل.

## أشكال الميزة التنافسية<sup>(١٥)</sup>

يمكن تلخيص أشكال الميزة التنافسية في ثمانية أشكال، كما يلي:

### ١. ميزة التكلفة الأقل

تتمثل في إدارة الموارد، والحصول على المواد أو إنتاجها بتكلفة أقل، والاستغلال الأمثل للموارد (تقليل الهدر والفاقد)، وإعادة التدوير.

### ٢. ميزة التميز ( الجودة )

تتمثل في عناصر جذب العملاء حتى مع ارتفاع التكلفة، وتطبيق المعيارية في الأداء، وتدقيق الإجراءات والعمليات، وتوفير خدمات متميزة قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة أو المنتج، إضافة إلى توفير المنتج أو الخدمة بأسعار معقولة، وتقديم تسهيلات في الدفع.

### ٣. ميزة اختصار الوقت

تتمثل في تنظيم الوقت، بما يمكن من أداء مهام أكثر في وقت أقصر، وإنجاز مهام متعددة من خلال موقع واحد أو زيارة واحدة، وملاءمة مواقع تقديم الخدمة، وتقديم المنتجات والخدمات في أوقات تلائم احتياجات العملاء.

### ٤. ميزة التقنية الملائمة

تتمثل في مراعاة اشتراطات الهيئات المختصة فيما يتعلق بسلامة التقنيات المستخدمة، ومواكبة أحدث المستجدات في المجال، وإجراء التعديلات الضرورية كلما استدعت الحاجة.

### ٥. ميزة الطرق العلمية

تتمثل في تطبيق المنهج العلمي لرصد التغيرات في السوق أو المجال، وتفنين آليات وإجراءات العمل، وتطبيق أسلوب تجزئة المهام، ومقارنة خطط المنافسين لاتخاذ القرارات الصائبة، وإجراء تحليل SWOT.

### ٦. ميزة الانسجام

تتمثل في توفر رؤية واضحة ورسالة محددة تدعمها أهداف استراتيجية، والعمل وفق منظومة واحدة وتطبيق أسس النظم، وتكامل الأدوار بين الوحدات المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، وتوفير هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل عند الضرورة.

### ٧. ميزة الموارد البشرية

تتمثل في الاهتمام بتوفير فرص الابتكار والإبداع، والأخذ بأسباب التطوير المستمر لمواكبة المستجدات، وتطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق عمل، وإحداث آليات وإجراءات واضحة لمشاركة وانتقال المعرفة، وتعميم الحقوق والواجبات، والمسئوليات، والحوافز والجزاءات.

### ٨. ميزة التفاعل

تتمثل في الانفتاح على الغير، وبناء علاقات وتحالفات مع الأطراف المعنية، واعتماد مبدأ الشفافية، وقياس الأداء في كافة مراحل العمل، والسعي لحيازة جوائز محلية وإقليمية ودولية. **مقومات نجاح إدارة المعرفة**

- أدت ثورة المعلومات والاتصالات في بداية القرن الحالي إلى تحول منظمات الأمس إلى مؤسسات لها أهداف واضحة ومحددة تدار بأسلوب المشروعات، مع الأخذ في الاعتبار:
- أن الوظيفة الأولى للمنظمة تتمثل في إيجاد مزايا تنافسية قائمة على المعرفة الجماعية.
- أن القيادة الإدارية تحولت إلى قيادة استراتيجية، لا تهتم بالتطوير فحسب، بل تعمل على التحسين المستمر، وتأخذ بأسلوب الإدارة الوقائية التطورية.
- أن دور المديرين أصبح ملحقاً في توجيه نشاطات إدارة المعرفة.

- أصبح من سمات الاستراتيجية الجيدة الأخذ بأسلوب تجزئة المهام، وتطبيق أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق عمل متخصصة لتحقيق مهام محددة.
- أصبح لزاماً تغيير أنماط العمل، مع التركيز على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة، بغية الوصول إلى مرحلة التميز، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات.

هناك مجموعة من العناصر المؤثرة التي يتوقف عليها نجاح تطبيق إدارة المعرفة، منها: خصائص المنظمة ونشاطها، والتقنيات المتوفرة، وموقعها من المنافسة بين مثيلاتها، إضافة إلى التنظيم المتبع والخبرات التي يمتلكها العاملون، وتوفر آليات تساعد على انتقال ومشاركة المعرفة.

وحدد مهنا<sup>(١٦)</sup> أربعة عناصر تنظيمية تؤثر في نجاح أو فشل إدارة المعرفة هي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمية، والقيادات التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. كما أكد على أن عمليات إدارة المعرفة وفعاليتها تتوقف على الثقافة السائدة في المنظمة، وكذلك على هيكلها التنظيمي، ذلك أن استنثار الإدارة بالقرارات، واعتماد مبدأ الأوامر التي يتعين على المرؤوسين تنفيذها دون مشاركة فعلية لهم في اتخاذ القرار من شأنه أن يقلص فرص التفاعل ومشاركة المعرفة وتبادلها<sup>(١٧)</sup>.

ومن نافلة القول إن الواقع يشهد مزيداً من استخدام المعلومات والمعرفة كل يوم في جميع أنواع المنظمات؛ بهدف تحقيق أعلى معدلات النجاح والنمو في عالم يشهد الكثير من التحديات، وتلعب الإدارة الوسطى **Middle Management** دوراً مهماً في تنفيذ متطلبات إدارة المعرفة، من خلال القيام بالأعمال التنفيذية، وتنفيذ السياسات، ومتابعة سير العمل في كافة مرافق المنظمة التي تقع في نطاق إشرافها، كما أنها تقف على مفاصل العمليات، وتشرف على التواصل مع العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتعنى بتبني المبادرات، وتشجيع الابتكارات، والتعرف على دقائق العمل اليومي، وكشف نقاط القوة والضعف، والتميز والإخفاق في كافة الوحدات التي تشرف عليها أو تتعامل معها. هناك اتجاهان أساسيان في إدارة المعرفة:

#### - الأنسنة Humanization :

وتعني تعزيز دور الفرد في المنظمة، والنظر إليه على أنه رأس مال فكري ومورد بشري مهم ينبغي الاهتمام به، وتنمية قدراته الفكرية، ورعايته، وتشجيعه على الإبداع؛ كي يتسنى له التقاط المعرفة ومشاركتها، والاستفادة منها في أداء المهام المطلوبة، كما أنها تعني إضفاء الطابع الإنساني في العمل، وتوفير الفرص التي تتيح للأفراد التفاعل فيما بينهم، وتبادل الخبرات والمعلومات لأداء مهام معينة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال فرق العمل **Teams** التي تمثل مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى عدة وحدات أو أقسام داخل المنظمة، ومن أهم مصادر القوة في هذه الفرق أن أفرادها لهم خلفيات متعددة ويمتلكون خبرات متفاوتة،

وعادة ما يعهد إليها القيام بنشاط معين أو دراسة جوانب معينة وتقديم الحلول والمقترحات الابتكارية من خلال جلسات العصف الذهني، وحلقات النقاش يوظفون فيها خبراتهم وتجاربهم.

### - تفاعل الإنسان مع بيئة العمل Ergonomics

يتمثل في التفاعل بين الإنسان والمصادر غير البشرية، ومن بينها مواقع العمل والتجهيزات المتاحة، إضافة إلى خطط وبرامج العمل، والوثائق التقارير، وقواعد البيانات، إلخ<sup>(١٨)</sup>.

### أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية حجر الأساس في صنع وتنفيذ أهداف المنظمة، وفي تمكينها من تحقيق الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية. من هنا كان لزاماً إعطاء الموارد البشرية ما تستحقه من اهتمام. نلاحظ أن العديد من المنظمات تركز على عناصرها البشرية المؤهلة كقيمة استراتيجية تميزها عن غيرها.

من بين أهم المقومات التي تتناولها الدراسة الحالية مسئولية الإدارة الوسطى في التعامل مع العناصر البشرية وما تملكه من ثقافة العمل الجماعي والجهود المشتركة، وتستخدم وسائل تواصل واتصالات وتقنيات مختلفة، حتى تصبح فعالة وتحقق أهدافها، والثقافة السائدة في المنظمة متى كانت محفزة على العمل الجماعي ومشاركة المعرفة والاستفادة من الخبرات والتجارب كان ذلك أدعى لنجاح إدارة المعرفة، وتحقيقها للأهداف المرسومة.

ومن جانب آخر تمثل الثقة أحد أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، يتعين على الإدارة الوسطى أن تهتم بزرع الثقة بين منسوبي المنظمة، وتشركهم في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، من خلال إيجاد الآليات والصلاحيات التي تجعلهم يثقون في قدراتهم، وفي تقدير المنظمة لجهودهم ومشاركاتهم؛ مما يقودهم إلى التفاني والإخلاص في إنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة، وفي تعزيز انتمائهم للمنظمة من جهة أخرى.

ومن أهم نتائج توفر الثقة أن تتحقق ثقافة فريق العمل الواحد التي تشجع الجميع على الإسهام في نجاح المهمة وتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يتطلب إدراكاً ووعياً، وقناعة وإيماناً، وممارسة وتطبيق الإدارة العليا المفهوم الصحيح للسلطة الإدارية على أنها للمساندة والدعم، وليس للتحكم والسيطرة.

إن اهتمام المنظمة بعنصر (الثقة) يعني ألا يستحوذ المدير التنفيذي على جميع القرارات ويسنأثر بكافة الصلاحيات؛ مما يحول مرؤوسيه إلى مجرد موظفين نمطيين يؤدون مهامهم بشكل رتيب دون أية محاولة للإبداع والابتكار، طالما أن أي نجاح يتحقق يسجل باسم المدير.

وتقوم إدارة المعرفة على مجموعة من النشاطات التي تعتمد في الغالب على أربعة عناصر، هي: الموارد البشرية، والعمليات، والتقنية، والمعرفة، وتعتبر جميع هذه العناصر رافداً طبيعياً للمعرفة من جهة، كما أنها تمثل انعكاساً لها من جهة أخرى.

الواقع أن المنظمات الناجحة تسعى للحفاظ على مواردها البشرية، وتطويرها وتعزيزها، والاهتمام بما يزيد من انتمائها للمنظمة<sup>(١٩)</sup>. في الدول المتقدمة يقاس نجاح المديرين بمدى ما تتوافر لديهم من خبرات في تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة، ومن ذلك قدرتهم على تنظيم البيئة الإنسانية، والعمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة وتوليدها وتجهيزها، ومن ثم توظيفها مع الخبرات المتاحة في اتخاذ القرارات الصائبة؛ لأن فشل الإدارة الوسطى في الاستفادة من المعرفة عن طرق توظيفها لرسم خطط عمل واضحة يعني عدم تدفق المعرفة من قسم لآخر، أو من موظف إلى آخر، وهو ما قد ينتج عنه ازدواجية العمل، وعدم القدرة على الوصول إلى المعرفة والاستفادة منها، مما يعني عدم تحقق كفاءة العمل، بل قد يؤدي أيضاً إلى نتائج لا تحمد عقباها.

وعليه ينبغي على القائمين على الإدارة الوسطى أن يهتموا بالبيئة الإنسانية، ويعملوا على اعتبار الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، وأن يعتمدوا وسائل وأساليب واضحة ومحددة تقوم على البحث، وتشجع التطوير، وتحفز الابتكار. إن إشراك العاملين في كافة المناشط، والاستئناس برأيهم في اتخاذ القرار يحد من مقاومتهم للتغيير، بل ويحفزهم على تقديم الأفكار التي تساعد على توفير بيئة خلاقية تشجع على زيادة الانتماء، وإلى تجويد العمل، والإخلاص في الإنجاز، وفي القدرة على مواجهة المشكلات واقتراح الحلول الفعالة لها.

من الأساليب المهمة في اكتساب المعرفة وتقاسمها والمشاركة فيها والاستفادة منها، والتي تعد من أوجب واجبات الإدارة الوسطى في المنظمة - التدوير الوظيفي Job Rotation الذي ينطوي على الكثير من الإيجابيات فيما يتعلق بمشاركة المعرفة بين المنسوبيين، وتبادل الخبرات والتجارب، وتأهيل العاملين للقيام بمختلف الوظائف، وأن يحل أي منهم مكان الآخر، بما يحقق فكرة التحول المؤسسي المبني على أسس واضحة وراسخة، وهو ما يعني أيضاً المحافظة على المعرفة، وعدم فقدانها نتيجة انتقال أي شخص من موقعه أو تركه للعمل لأي سبب من الأسباب (٢٠).

- من الخطوات التي يمكن للإدارة الوسطى الأخذ بها لتنمية قدرات ومهارات العاملين، وتسهيل انتقال، ومشاركة المعرفة الضمنية بما يدعم الابتكار، ويحفز على الإبداع ما يلي:
- تمكين العاملين من تحديد الغاية من كل مهمة، والوسائل التي يتعين اتباعها، والطرق الجديدة وغير التقليدية التي يمكن أن تسهم في إنجاز تلك المهمة بكفاءة.
  - الخطوات العملية التي يحتاج فيها العاملون لتبادل الآراء وطلب المشورة ممن سبقهم في تلك الأعمال من ذوي الخبرات والتجارب السابقة.
  - الالتزام بالمهام المحددة التي يحددها التوصيف الوظيفي، بما في ذلك العلاقات الوظيفية التي يتعين الاهتمام بها عند تنفيذ المهمة.

- الوعي بموجودات المنظمة، وما يتوافر لها من موارد وإمكانات، ما يحظى به من تسهيلات؛ لأن عدم معرفتهم بذلك يؤدي إلى عدم الاستفادة مما هو متاح.
  - تحفيز اكتساب وتنمية المعرفة، وتشجيع تبادل الخبرات من خلال أعمال اللجان وفرق العمل، وتشجيع الانخراط في الدورات التدريبية، وتسهيل المشاركة فيها.
  - تحفيز العاملين، خصوصاً رؤساء الوحدات على تقديم محاضرات ودروس، وتناول تجاربهم، وعقد جلسات دورية للعصف الذهني خارج نطاق المنظمة، وفي أجواء محفزة.
  - تخصيص مكافآت مجزية وترقيات وظيفية لمن يجيد العمل، ويقدم أفكاراً إبداعية تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.
  - وحتى يمكن للإدارة الوسطى القيام بالمهام الموضحة أعلاه يتعين عليها تحديد الأهمية التي يمثلها العنصر البشري، وما إذا كان الدور المنوط به ينحصر فقط في تنفيذ الأوامر واتباع التعليمات وأداء الأعمال الروتينية أم أنه يمثل عنصراً مهماً يؤخذ برأيه ويشرك في اتخاذ القرارات، ويتم الاهتمام بملاحظاته وتبني أفكاره، وتبعاً لذلك فإن الأسئلة المهمة التي ينبغي الإجابة عليها سواء من قبل الإدارة الوسطى ما يلي:
  - ما موقع المعرفة في المنظمة؟ وما الأهمية التي تمثلها؟ وما نظرة الإدارة لكيفية توظيفها والاستفادة منها؟
  - ما الأهمية التي يمثلها التأهيل وإعادة التأهيل في المنظمة؟ وما أوجه اهتمام الإدارة بتنمية القدرات الشخصية والخبرات المهنية؟
  - ما موقف مديري الوحدات داخل الإدارة الوسطى من تنمية مهارات العاملين؟ وكم من الميزانيات تخصص لأغراض تنمية قدرات العاملين بمختلف الوسائل؟
  - ما هي مؤهلات القائمين على الإدارة الوسطى؟، وهل يسعون بأنفسهم لتطوير قدراتهم قبل تشجيع مرؤوسيه على ذلك؟.
  - ما دور القيم والمواقف لدى العاملين؟ وكيف يتم قياسها وتعزيزها؟
  - إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات يقود حتماً إلى تكوين فلسفة واضحة لدور المعرفة ودور العاملين في توظيفها واستنباطها ومشاركتها، إلخ. كما يسهل تطبيق أسلوب النظم في إحداث أي برامج أو خطط لتنمية القوى البشرية، والاهتمام بها.
- إدارة المعرفة، وأسلوب النظم**
- يفترض (أسلوب النظم) System Approach أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي يمثل نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية، ومن هنا فإن المنظمة- وفقاً لأسلوب النظم - تتكون من أجزاء أو نظم فرعية، وتتفرع من هذه النظم مجموعة من النظم الأصغر، وكل نظام فرعي له أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها في إطار الأهداف

العامة للمنظمة، كما أن أداء أي نظام فرعى يعتبر جزءاً من الأداء الكلى للنظام، وأي خلل أو انحراف في أداء أي من النظم الفرعية يؤدي بالضرورة إلى اختلال أو انحراف في الأداء الكلى للمنظمة.

من الضروري أن تهتم المنظمة بوجود تنظيم يساعد على انتقال المعرفة وتقاسمها بين وحدات المنظمة والعاملين فيها، كما يقتضي أن تلعب الإدارة دوراً حيوياً في بقاء واستمرار المنظمة، وفي تمتيتها المستدامة، والتركيز على تحليل العمل وتحديد مسؤوليات المشرفين، والفصل بين مهمة التخطيط والتنفيذ، ومسئولية المدير والعامل، والتركيز على الحد الأقصى من الإنتاج، واستغلال الموارد المتاحة.

يساعد التنظيم الجيد على التعرف على البدائل المتاحة والقدرة على اختيار البديل الأمثل، وكذلك اختيار العاملين الأكفاء وتدريبهم، وتوزيع المهام عليهم وفقاً للتوصيف الوظيفي الذي يعد بعناية .

هناك مبررات أدت إلى توظيف أسلوب النظم للحصول على المعرفة، وتنظيمها ورسم الآليات الكفيلة بنقلها ومشاركتها، والاستفادة منها، كما يلي:

- خلق قيمة للنشاطات من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في التخطيط، وتحقيق الجودة وتقييم نتائج الأعمال.
- الحاجة إلى إعادة النظر في الوظائف التقليدية للمنظمات، وتطبيق قواعد وأسس إدارة المعرفة.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات محلياً وإقليمياً ودولياً، وتأثيرها على أداء المنظمات، وقدرتها على البقاء.
- تطويع التقنيات والأدوات الحديثة كجزء من متطلبات العولمة، حيث تتعدد وسائل الاتصال والتواصل.
- الحاجة إلى دعم برامج التطوير والبحث، وتشجيع الإبداع.
- الاهتمام بانتقال المعرفة بين العاملين، والحرص على توليد معارف جديدة تواكب التطورات.
- زيادة الاهتمام برضا العملاء، كأحد معايير النجاح.
- زيادة الوعي بأهمية تطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية، وتطوير الأداء، وتقليل الفاقد، وزيادة معدلات الجودة<sup>(٢١)</sup>.

### آليات تحليل وتصميم النظم للحصول على المعرفة

قد يرى القائمون على الإدارة الوسطى تشكيل فريق نظم System's Team يتولى التشخيص والتعرف على المقومات والمعارف المتاحة في المنظمة، وتأثيرها على تحقيق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية، وقد يستعين بمحلل نظم Systems Analyst من خارج

المنظمة. وأياً كان القرار فإن العاملين في المنظمة يجب أن يكون لهم الدور الأساسي في جمع المعلومات، وفي العمل بشكل لصيق لإنجاز هذه المهمة. يناقش الجزء التالي الخطوات التي يتعين القيام بها لجمع المعرفة، وتشخيص واقع الإدارة الوسطى، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومن ذلك القيام بدراسة الجدوى.

### أولاً- خطوات جمع المعرفة

- يقوم فريق النظم الذي يتم تكليفه من قبل الإدارة الوسطى – كما أشير إلى ذلك أعلاه - بالحصول على المعرفة بنوعيتها: الصريحة، والضمنية من كافة المصادر ، ويشمل ذلك:
  - الأشخاص ذوي العلاقة: الملاك أو المنسوبون، أو العملاء.
  - الوثائق والتقارير المتوفرة في المنظمة، بما في ذلك الأوامر، والقرارات، وأدلة الإجراءات، والنماذج المستخدمة.

### ثانياً- مستويات جمع المعرفة

يتم جمع المعرفة بنوعيتها: الصريحة، والضمنية من المصادر الموضحة أعلاه في خمس مستويات، كما في الشكل رقم (١) ، حيث يتم الكشف عن طبيعة الأداء، وما يكتنفه من صعوبات، إضافة إلى التعرف على مجالات الابتكار التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال ما يتم جمعه من معارف، وما يتم الوقوف عليه أثناء عملية التحليل، كما يلي:

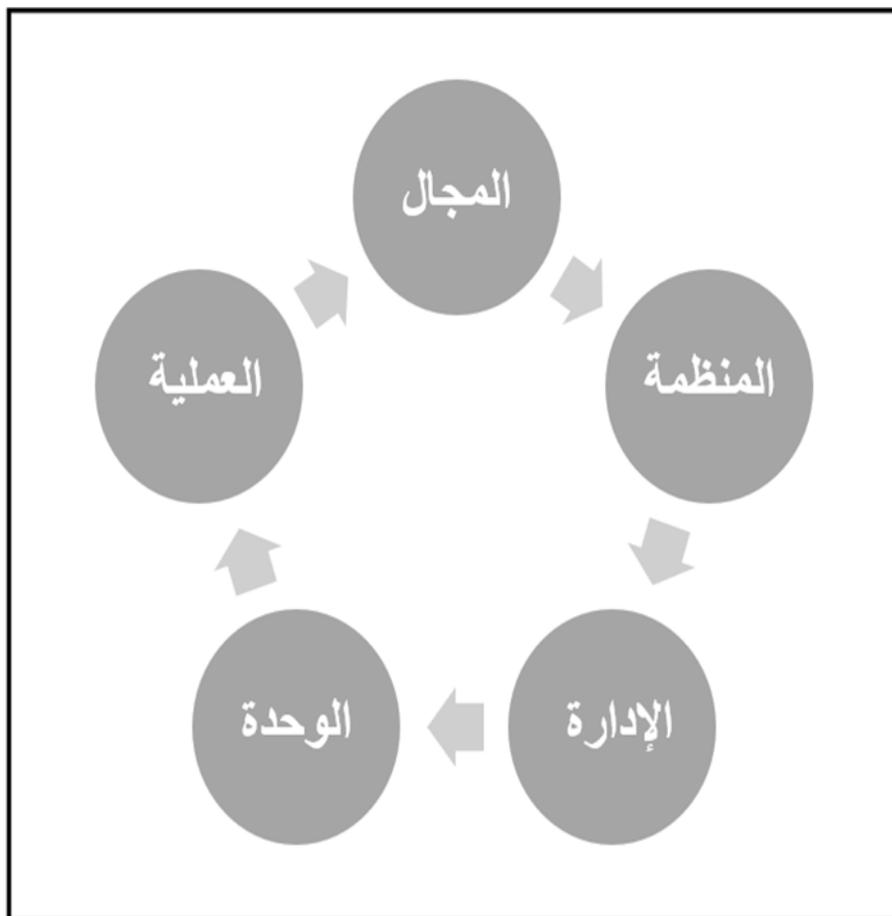
- أ- مستوى المجال.
- ب- مستوى المنظمة.
- ج- مستوى الإدارة.
- د- مستوى الوحدة.
- هـ- مستوى العملية.

فيما يلي أمثلة المجالات الخمسة السابقة على فرض أن المنظمة موضوع الدراسة هي (المكتبة الجامعية):

#### أ- مستوى المجال (المكتبات والمعلومات):

- التطورات التقنية.
  - الاعتمادات الدولية.
  - الجمعيات المهنية.
  - وكلاء المعلومات.
- #### ب- مستوى المنظمة (المكتبة الجامعية):
- أهداف وسياسات المكتبة.
  - علاقة المكتبة بالمقررات الدراسية.
  - التقنيات المتوفرة.

- التعاقدات والاتفاقات.
- الميزانيات والتسهيلات اللوجستية ودعم المنظمة الأم (إدارة الجامعة).
- ج- مستوى الإدارة المباشرة (خدمات المستفيدين):**
  - مهام ومسئوليات الإدارة.
  - فئات وطبيعة المستفيدين.
  - التنظيمات الخاصة بكل فئة.
  - برامج استقطاب المستفيدين .
  - برامج الوعي المعلوماتي.
  - التجهيزات الفنية المتاحة.
- د - مستوى الوحدة (الإعارة):**
  - القوى البشرية .
  - إجراءات وسياسات الإعارة.
  - برنامج الإعارة المستخدم.
  - الأوعية المتاحة للإعارة.
  - عدد منافذ تقديم خدمة الإعارة.
  - فئات وطبيعة المستفيدين.
  - التنظيمات الخاصة بكل فئة.
  - آليات قياس رضا المستفيدين.
- هـ- مستوى العملية (حجز كتاب):**
  - الفئات المسموح لها بالحجز.
  - تسلسل إجراءات الحجز.
  - الزمن المستغرق لتأكيد الحجز.
  - طول مدة الانتظار.
  - مواقع حفظ الكتب المحجوزة.
  - سياسة إشعار المستفيدين بوصول المادة المحجوزة.
  - عدد الكتب المسموح بحجزها.
  - العقوبات المقررة في حال تكرار تأخير إرجاع المواد المعارة.
  - مواقع إعادة المواد المعارة.
  - قياس رضا المستفيدين قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة.



شكل رقم (١) مستويات جمع المعرفة

### ثالثاً - تحليل الوثائق

وتشمل الوثائق التي تستخدم للقيام بالنشاطات المختلفة الموكلة إلى الإدارات الواقعة في نطاق إشراف الإدارة الوسطى، حيث يتم مراجعتها للتعرف عن مدى تكامل الوثائق، وسلامتها، وشموليتها لطبيعة المهام والمسئوليات التي تقع على عاتق الإدارة، وإلى أي مدى تتيح الابتكار وتدعم القدرة التنافسية، وتشمل: مراجعة الهياكل التنظيمية على سبيل المثال للتحقق من مطابقتها للواقع، حيث إن هناك العديد من الهياكل التنظيمية تتقدم مع الزمن، أو أنها لا تعكس التغيرات التي تمت سواء بإلغاء بعض الوحدات أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير مواقعها. وينسحب نفس المبدأ على تحليل الوثائق الأخرى، مثل: التوصيف الوظيفي، وجداول الدوام، وتوزيع المهام، وتقارير الميزانية، وأدلة العمل، ومحاضر الاجتماعات، واللوائح المعتمدة، واللوائح التفسيرية.

## رابعًا - تحليل دورة العمل

يقتضي تحليل دورة العمل التعرف على أهم الآليات التي تساعد على تحليل دورة العمل، والتعرف على ملابسات وظروف القيام بالنشاطات المختلفة الموكلة إلى الإدارات والوحدات الواقعة في نطاق إشراف الإدارة الوسطى، وإلى أي مدى تتيح الابتكار، وتدعم القدرة التنافسية، والكشف عن العلاقات التي تربط بينها وبين الأفراد بناء على آليات عمل واضحة تشجع على التعاون وتبادل المعرفة، وفقًا لبرتوكولات عمل واضحة ومبنية داخل المنظومة Built-in، حيث يعد التعاون الركيزة الأساسية لبناء قاعدة المعرفة الضمنية، ويشمل التعاون فيما بين العاملين وبينهم العملاء وأصحاب المصلحة بصفة عامة، كما أن التعاون يعكس بيئة عمل متماسكة ومحفزة للإبداع والابتكار، من خلال توظيف الأدوات التالية:

أ. تحليل المهام: يعني التحقق من إجراءات العمل، ومقارنتها بالوصف الوظيفي؛ للتعرف عن أية تجاوزات في التنفيذ، إن مثل هذه المطابقة توفر معرفة مهمة جدًا قد لا يمكن الحصول عليها من التقارير المكتوبة، ويشمل ذلك النشاطات العضلية والذهنية، وتكشف ظروف وملابسات تنفيذ المهام وما يعثرها من صعوبات وما توفره من معارف وخبرات يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

ب. الملاحظة: تشمل ملاحظة كافة النشاطات التي تتم في جميع وحدات المنظمة، وينبغي ألا تكون الملاحظة عشوائية، وغير مرتبة، أو دون خطة عمل واضحة وإجراءات محددة سلفًا، ومن ذلك تحديد التفاصيل التي يتعين ملاحظتها، والفترات الزمنية التي يتم فيها تسجيل الملاحظة، إضافة إلى تحديد وسائل تسجيل الملاحظة، وحصص الملاحظات، وتنقسم الملاحظة إلى نوعين: ملاحظة مشاركة، وملاحظة غير مشاركة، وفي كلا النوعين يتعين تحديد الهدف من الملاحظة، وتحديد السلوك المراد ملاحظته، وتحديد الأشخاص، وتحديد وسيلة تسجيل الملاحظات وطريقة تفرغها ومعالجتها، ومراعاة الالتزام التام بالحفاظ على خصوصية الأشخاص.

ج. معاشية الوضع: يعتبر أسلوب معاشية الوضع من أهم الوسائل التي تتيح التعرف عن كثب على ظروف وملابسات تنفيذ الأعمال، والصعوبات التي تكتنفها، والنقاط الحرجة التي تمر بها. يشمل ذلك معاشية الوضع من جهة العاملين، وكذلك من جهة العملاء. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المشاركة في اجتماعات اللجان، وإعداد تقارير سير العمل، إضافة إلى تجربة تنفيذ بعض العمليات، إلى جانب ملاحظة سلوك العاملين والعملاء، والاستماع إلى وجهات نظر أصحاب المصلحة.

د. المقابلة الشخصية: تعتبر من الأدوات المهمة لجمع المعرفة، وتتطلب اختيار الأشخاص: المدراء، والعاملين، والعملاء، والملاك، وتصميم أسئلة المقابلة بطريقتين: منظمة، وغير منظمة، ثم زمن الإعداد للمقابلة من حيث تحديد الموعد، والمكان، وإحاطة المستجيب بالغرض

والموضوع، ويتم خلالها دراسة العلاقات والوظائف، والتعرف على وجهات نظر المستجيبين لآليات حيازة وانتقال ومشاركة المعرفة، وأثرها على سير العمل، ودورها في تحقيق الابتكار والقدرة التنافسية.

هـ. المحاكاة: وهي عبارة عن تمثيل الواقع العملي افتراضياً، ويتم عن طريقها اكتشاف طريقة أداء العمل وتقدير جدواه، وما يكتنفه من صعوبات، ويمكن استخدام أسلوب النمذجة Modeling كذلك لتنفيذ المحاكاة، حيث يتبين مدى فعالية وسلاسة العمليات والإجراءات، وإلى أي مدى تسهم في الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية.

و. لعب الأدوار: ويعني تقمص دور العميل أو مقدم الخدمة، بهدف التعرف عن كثب على ظروف وملابسات العمل، وطبيعة الإجراءات وتسلسلها، واشتراطات تقديم الخدمة، والوقوف على ملاحظات الأطراف المعنية سواء مقدمي الخدمة أو المستفيدين منها.

#### خامساً- دراسة الجدوى

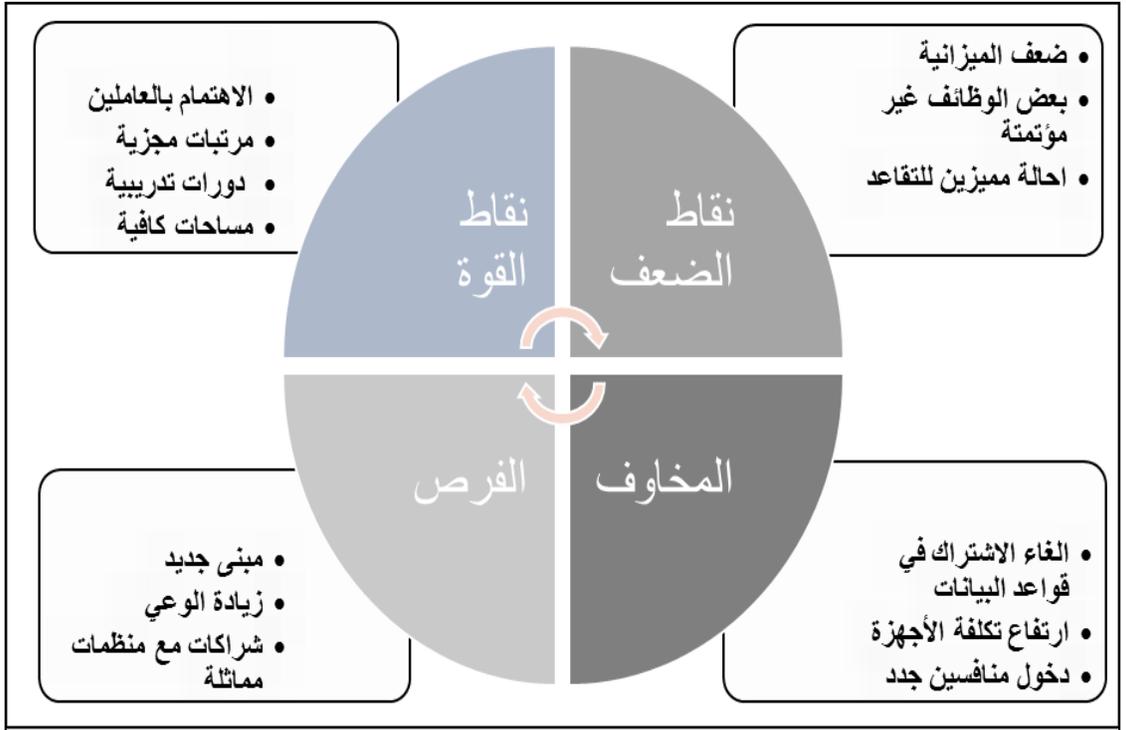
هي الدراسة التفصيلية التي تأخذ في الاعتبار كافة الموارد المتاحة والظروف التي تعمل فيها المنظمة، وتقديم تقرير مفصل عما إذا كانت التعديلات المقترحة للتطوير أو النظام الجديد المراد إقامته سيكون مجدياً أم لا؟ وذلك عن طريق توظيف تحليل SWOT، وتحليل عائد

#### التكلفة CBA.

أ. تحليل سوات SWOT : يتم من خلالها تحليل الموقف الراهن (Situation Analysis) للمنظمة أو أجزاء منها لتحديد أوجه القوة Strength والضعف Weaknesses، والفرص المتاحة Opportunities، والمخاطر Threats بمعنى آخر يهدف سوات إلى التعرف على البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والخارجية المتمثلة في الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، ويأخذ في الاعتبار التعرف على المنافسين، وتحليل أوجه المنافسة، وسبل تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، والقصير<sup>(٢٢)</sup>.

ب. كما يلزم لإجراء تحليل عائد التكلفة Cost-Benefit Analysis (CBA)، وإجراء مقارنة واقعية بين العوائد (الإيرادات والمكاسب) والتكاليف (النفقات والمصروفات) المتوقعة، عن طريق إعداد قوائم شاملة بالتكاليف وأخرى بالعوائد.

الشكل ( ٢ ) يوضح نموذجاً لحالة افتراضية تتضمن تحليل أحد مرافق المعلومات باستخدام (سوات).



## شكل رقم (٢) تحليل SWOT

### قوائم التكاليف وقوائم العوائد

فيما يلي شرح موجز لكل من قوائم التكاليف وقوائم العوائد:

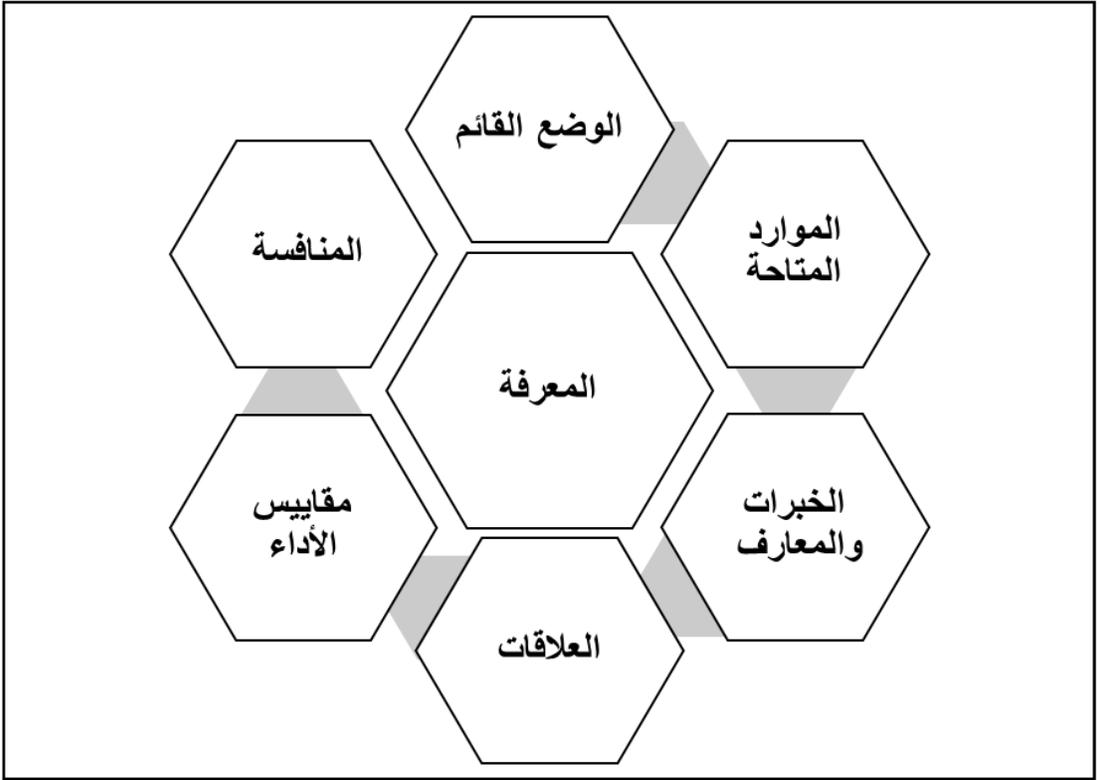
**أ- قوائم التكاليف:** لاحتساب التكاليف يمكن تقسيمها الى: تكاليف ثابتة وأخرى تكاليف غير ثابتة، وتكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، وتكاليف الفرص وتكاليف المخاطر المتوقعة.

فعلى سبيل المثال: التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا ترتبط بالإنتاج مباشرة، ويمكن أن تشمل: تكلفة إعداد المكان والتجهيزات، الرخص، البحوث والتطوير، واستقطاب الكفاءات، والتأمين، إلخ، بينما التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي ترتبط بالإنتاج مباشرة، ويمكن أن تشمل: تكاليف اقتناء المصادر، وقطع غيار الأجهزة، وأجور العمالة، وتكلفة التدريب والتأهيل، والمكافآت الحوافز، والنقل والشحن، إلخ

**ب- قوائم العوائد:** لاحتساب العوائد يمكن تقسيمها الى: الإيرادات المباشرة وغير المباشرة، والمنافع الملموسة وغير الملموسة.

فعلى سبيل المثال: تقديم خدمات نوعية تحوز رضا العملاء، وإقرار إجراءات تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين أمثلة للعوائد التي تحرص المنظمة على الحصول عليها، وتضعها في

الاعتبار عند تصميم المنتجات والخدمات، كما تخصص آليات لقياسها، إلخ ويمكن ترتيب خطوات الحصول على المعرفة وفقاً لست مراحل، الشكل رقم (٣):



شكل (٣) خطوات الحصول على المعرفة

١. التعرف على الوضع القائم، ويتضمن ذلك:
  - فحص وثائق النظام، بما في ذلك الدليل التنظيمي، وأدلة ونماذج الإجراءات.
  - الإلمام بظروف أداء العمل، ومراجعة المسؤوليات والصلاحيات.
  - التعرف على أوجه دعم الإدارة العليا والشركاء، وقنوات التواصل معهم، ومدى تفهمهم واقتناعهم بخطط ومقترحات الإدارة الوسطى.
٢. تقييم الموارد المتاحة، ويتضمن:
  - التجهيزات / المواد
  - التسهيلات المتاحة / الدعم الحكومي.
  - الميزانيات المخصصة، ومرونة الصرف والمناقلة بين البنود.
٣. فحص المعارف والخبرات المتاحة، ويتضمن:
  - الخبرات المتميزة، وتوفر ثقافة المعرفة.

- برامج البحوث والتطوير.
- آليات ووسائل تبادل ومشاركة المعرفة.
- إشراك العاملين في الخطط والبرامج.

#### ٤. تحديد العلاقات، ويتضمن:

- الترابط والتكامل بين الوحدات.
- فحص الهيكل التنظيمي، ومقارنته بالواقع.

#### ٥. تحديد مقاييس الأداء وفعاليتها، ويتضمن:

- أدوات القياس المستخدمة.
- فعالية إجراءات القياس.
- معدلات التقييم.
- الجزاءات والحوافز.

#### ٦. تشخيص المنافسة، وذلك:

- من وجهة نظر أطراف المصلحة.
- وضع المجال، وتحديد المنافسين، وخدمات الوكلاء والموزعين والسماسرة.
- موقع المنظمة، وترتيبها بين مثيلاتها.

#### تحديات التنظيم

هناك مجموعة من التحديات التي ينبغي التعرف عليها، والعمل على تجاوزها. من أهم المشكلات التي تعيق العمل وبالتالي تحد من فرص الابتكار والقدرة التنافسية التضارب بين مهام ومسئوليات وحدات وفروع وأقسام المنظمة. يمكن كذلك أن يؤدي قصور فهم دور المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة - إلى مقاومة التغيير، أو عدم الاستجابة والتفاعل مع التغييرات والتعديلات المستجدة<sup>(٢٣)</sup>.

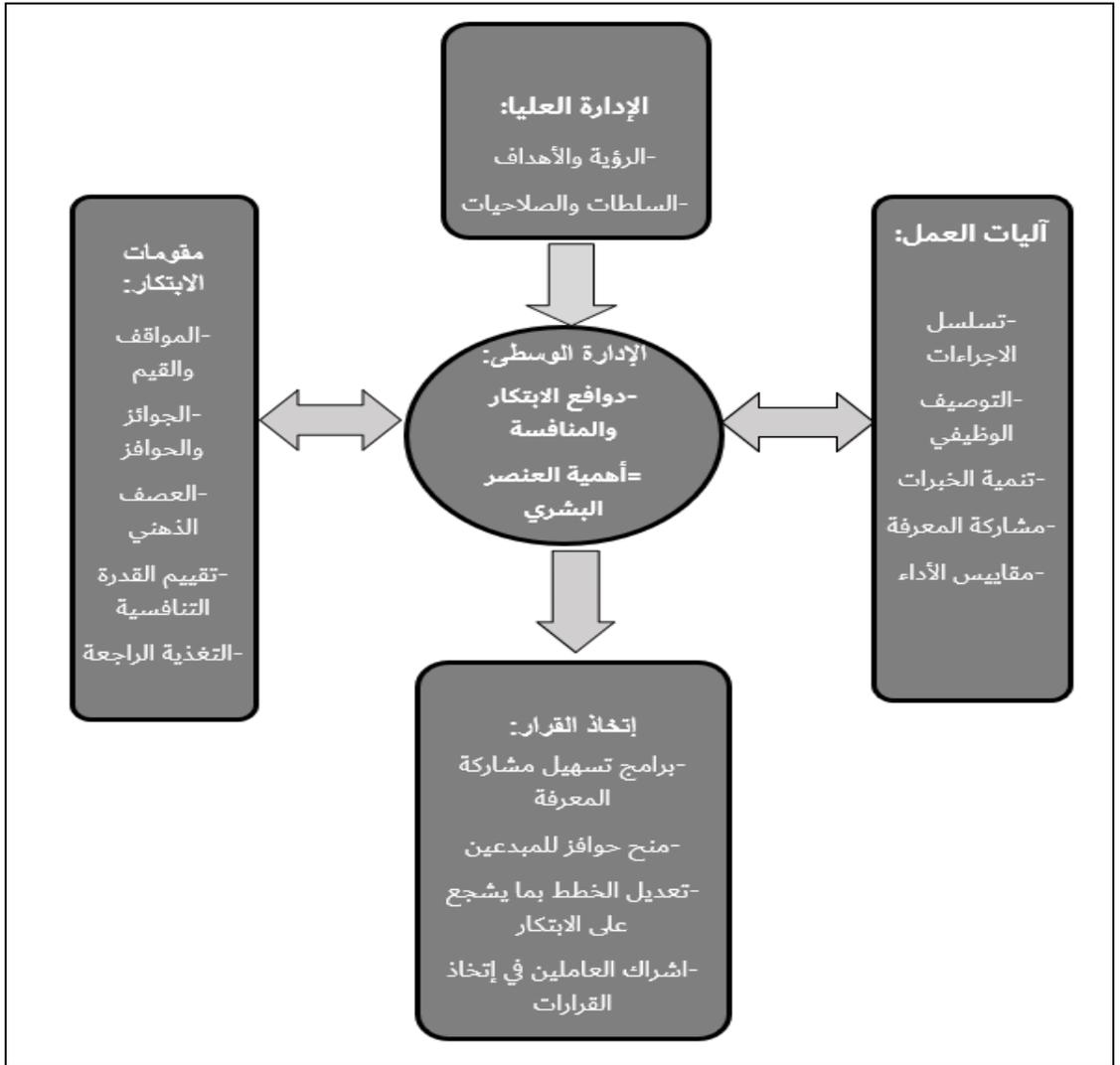
الأمثلة الأخرى للتحديات التي يتعين التنبه لها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم توفر الدعم التقني والفني، أو عدم كفايته، وأحد أسباب ذلك نقص أو انعدام الخبرات الفنية، وعدم توفر برامج تدريبية فاعلة.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات والإنترنت، وقصور بيئة العمل الداخلية التي تساعد على المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف التواصل الداخلي، مما يحد من عملية مشاركة وتبادل المعرفة.
- عدم وضوح الهدف، أو ضعف التعليمات ونقص الارشادات التي توضح كيفية إنجاز الأعمال؛ مما قد يؤدي إلى عدم القدرة على تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق.

- ضعف التخطيط، أو عدم توافق الخطط مع الظروف المحلية.
  - ضعف التنظيم، بما في ذلك عدم وجود خطة لتوزيع المهام والمسئوليات، وعدم وجود أو قصور معايير قياس الأداء، وقواعد المحاسبة، وأسس إقرار الترقيات، ومنح الحوافز وإيقاع الجزاءات، إلخ
  - عدم وجود آليات واضحة لتفويض الصلاحيات، أو عدم تكافئها مع المسئوليات.
  - الفساد الإداري والمالي، ورسوخ ثقافة البيروقراطية، ورغبة أصحاب السلطة المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.
- تقوم الإدارة الوسطى بدور مهم لمواجهة تلك التحديات، خصوصاً فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات التنفيذية، على اعتبار أن عملية التطوير في الإدارة عملية ديناميكية مستمرة، كما أن الطرق الحديثة للإدارة تفسح مجالات للمعرفة والإبداع والابتكار؛ لكي تنافس المنظمة غيرها بجدارة واقتدار<sup>(٢٤)</sup>.
- بغض النظر عن موقع الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي، فإنه يقع على عاتقها الكثير من المسئوليات. صحيح أن الهيكل التنظيمي يمثل فائدة محدودة من وجهة نظر إدارة المعرفة؛ لأنه لا يوضح آليات مشاركة المعرفة، وغالبًا ما يقتصر دوره على توضيح التسلسل الإداري، والعلاقات الوظيفية بين الوحدات، دون تفاصيل مهمة تتعلق بعمليات المعرفة المعروفة، كما أنه ربما يعبر عن خطوط انتقال المعرفة الصريحة، دون تحديد مقدارها أو كيفية تدفقها، ولسد هذا النقص لا بد من إخضاع العمليات والاجراءات التي تتم في الواقع الفعلي عن طريق معايشة الوضع عن كثب، بالإضافة إلى تحليل المعرفة بنوعيتها: الصريحة، والضمنية، وتحديد القنوات والآليات التي تسهم في انتقال المعرفة ومشاركتها.
- ### النموذج المقترح
- يلعب التنظيم الذي يعد من صلب مسئوليات الإدارة الوسطى دورًا محوريًا في إدارة المعرفة، حيث يتوقف نجاح أية استراتيجية على مدى فعالية التنظيم الموجود في المنظمة؛ ذلك أن التنظيم يرسم العلاقات والإجراءات، وينظم تفاعلها، ويعمل على توحيد الجهود الجماعية، كما يساعد على التعرف على مواقع المعرفة، ويعمل على تسهيل انتقالها وتدفعها بين الوحدات والعاملين. التنظيم الجيد يعني أن كل الوحدات والأفراد يتفاعلون ويعملون بتآلف لتنفيذ المهام؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. حرصت الدراسة الحالية - كما سبق - على مناقشة مقومات نجاح الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية من خلال الإدارة الوسطى من منظور متطلبات تحليل وتصميم النظم والخطوات التي يتبناها، والتركيز على تناول الموارد المتاحة أو تلك التي يمكن الحصول عليها، وتبادل المعرفة ودورها في الإبداع والابتكار، واقتناص الفرص، وتحليل نقاط القوة والضعف المتوافرة في المنظمة، وضمان التفاعل والتكامل بين وحداتها، مما يمكنها من الاستفادة من الإمكانيات، وتنمية الموارد البشرية، وتلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى تعزيز عملية اتخاذ القرار، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

بناء على ما سبق تقترح الدراسة نموذجًا لتحقيق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية، شكل رقم (٤). يتعين النظر إلى مكونات النموذج على أساس أنها مكونات متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض، ويميزها الحوار المستمر والمراجعة الدورية، كما تتميز بالمرونة وبسرعة الاستجابة مع ما تقتضيه التطورات وما تستدعيه الاحتياجات. ويتكون النموذج من خمسة أجزاء كما يلي:

- ١- دعم الإدارة العليا والشركاء.
- ٢- توجهات الإدارة الوسطى.
- ٣- آليات العمل.
- ٤- مقومات الابتكار والقدرة التنافسية.
- ٥- اتخاذ القرارات.



### شكل رقم (٤) النموذج المقترح

ولتنفيذ هذا المقترح ترى الدراسة مراعاة الشروط التالية:

#### ١. دعم الإدارة العليا والشركاء

ويتمثل في مدى الدعم الذي توفره الإدارة العليا، وكذلك الشركاء للإدارة الوسطى، بما في ذلك شمول الرؤية والأهداف لأعمال الإدارة الوسطى، إلى جانب توفير الميزانيات والتسهيلات التي تمكنها من القيام بأعمالها، وتفويض الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليها.

#### ٢. موقع الإدارة الوسطى

من المهم أن تتميز الإدارة الوسطى بالحيوية والديناميكية، وعليها إتخاذ القرارات وخطط العمل المفصلة، وتحديد موقع المعرفة في المنظمة، والأهمية التي تمثلها، ورسم السياسات التي

تضمن توظيفها والاستفادة منها، وتحقيق الترابط بين الأنشطة؛ لتحقيق الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية، وأن يكون لديها قناعة أكيدة بأهمية العنصر البشري، وضرورة تأهيله وتطوير قدراته، وتزويده بالمعارف التي تمكنه الإسهام بفعالية في إنجاح العمل، وتحقيق الابتكار والقدرة التنافسية، وتحديدًا ينبغي الاهتمام بالعناصر التالية:

- إشاعة الثقافة التنظيمية، وتهيئة العاملين والعلماء وأفراد السلطة التنفيذية لتقبل إدارة المعرفة، وما تتطلبه من مشاركة، وتبادل خبرات ومعارف، والعمل بروح الفريق الواحد.
- الاهتمام بتنمية القدرات الشخصية والخبرات المهنية، وتعزيز القيم ومبادئ الولاء الوظيفي، وتوفير الثقة والأمان لدى العاملين.

### ٣. توفر آليات عمل ومقاييس الأداء

يتعين على الإدارة الوسطى أن تراعي عنصري: الشفافية، والعدالة في إقرار آليات العمل وإجراءات تنفيذ المهام ومتابعتها ومراقبتها، وتفويض الصلاحيات للوحدات، وتحديد العلاقات الأفقية والرأسية بينها، مع الحرص على توفر المرونة والبساطة بما يؤدي إلى استقرار التنظيم، وحدة الأوامر، ونطاق الإشراف، ووجود شبكة اتصال فعالة.

تحديدًا ينبغي الاهتمام بالعناصر التالية:

- مراجعة إجراءات إدارة المعرفة المتوافرة حاليًا، والتأكد من أنها تؤدي إلى تحسين الأداء وتخلو من الازدواجية، وعند الضرورة اقتراح الإجراءات الجديدة .
- الاهتمام بالجودة الشاملة، والتحقق من توافق الأعمال مع المعايير والمواصفات المعتمدة.
- التأكد من أن الإجراءات تتطلب وتتيح مشاركة المعرفة بين مختلف قطاعات ووحدات المنظمة والعاملين فيها، وتدعم التدفق المثالي للمعرفة في المنظمة، وتشجع العاملين على الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية.
- وضوح معايير وأدوات القياس والتقويم الذاتي والتقويم المؤسسي، تلك التي تحفز العاملين ليس فقط على القيام بالمهام المطلوبة، بل أيضًا على الابتكار والتطوير، وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، مع وضوح وإعلان اللوائح الخاصة بالحوافز والجزاءات.
- فمثلًا لتحديد واجبات وظيفية معينة، ينبغي أن يحقق البناء التنظيمي ما يلي:
- تحديد النشاطات المختلفة في العمل المطلوب تنفيذه.
- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط.
- تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية.
- تحديد مهام كل وظيفة.

### ٤. عناصر الابتكار والقدرة التنافسية

ينبغي أن تحرص الإدارة الوسطى على اختيار العاملين الأكفاء، وتدريبهم، وتوزيع المهام، باعتبار ذلك من أهم واجبات المديرين، على أن يكون الإبداع والابتكار أساس استحقاق

الترقية والحصول على المكافآت والعلاوات، وأن تعطى أهمية قصوى للأفكار والمعلومات والمعرفة التي ينتجها العاملون في المنظمة، وأن تعمل على تشجيع تبادل الخبرات والمعارف المتراكمة عن طريق تنمية شبكات وفرق العمل، ووضع آليات عمل تساعد في مشاركة المعرفة بنوعيتها: الصريحة، والضمنية، مع الأخذ في الاعتبار أشكال الابتكار التنظيمي، وهي: الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار التسويقي.

تحديدًا ينبغي الاهتمام بالعناصر التالية:

- مواكبة المستجدات وتحسين العمليات والممارسات الداخلية، بما يؤدي إلى تبني وتشجيع الإبداع والتغيير، وتطوير الأداء، وتحقيق الريادة والتفوق في المجال والقدرة التنافسية.
- التعرف على العملاء، وتحليل خصائصهم واحتياجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على تلبيةها، والاهتمام بالتغذية الراجعة كمؤشر لقياس موقع المنظمة بين مثيلاتها، ولتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والعملاء.
- توفير الدعم اللوجستي المتمثل في البحث والتطوير، وتشجيع مبادرات الإبداع وجهود الابتكار بما يحقق الميزة التنافسية، سواء من حيث ميزة التكلفة الأقل، أو الجودة الأعلى، أو اختصار الوقت، أو استخدام التقنية الملائمة، أو اتباع الطرق العلمية، أو توظيف الكوادر البشرية المميزة، أو ميزة التفاعل مع المتغيرات<sup>(٢٥)</sup>.
- توعية العاملين بالعوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية، بما يمكنهم من التعرف على وضع المنافسة ومجالات تفوق المنافسين، وترتيب منظماتهم بما يحفزهم على الابتكار والمشاركة بفعالية في برامج التميز.

## ٥. اتخاذ القرارات

يتيح موقع الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي والصلاحيات الممنوحة لها أن تكون لصيقة بالأعمال التنفيذية، والتفاصيل المتعلقة بالإنجاز اليومي في كافة الوحدات والإدارات التي تقع تحت مسؤوليتها. من هنا فإنها تتخذ القرارات المطلوبة التي تسهم في تطبيق الخطوات العملية الكفيلة بحسن استخدام الموارد المتاحة في المستويات المختلفة، والإشراف على دورة العمل. تتضمن القرارات تحديد قنوات وآليات الحصول على التغذية الراجعة، وقياسها وتفاعل مختلف الوحدات معها، إلى جانب القرارات التي تحدد آليات وإجراءات رعاية المبدعين وتشجيعهم على الابتكار، وتحقيق القدرة التنافسية.

تحديدًا ينبغي الاهتمام بالعناصر التالية:

- أن تتميز القرارات بالمرونة، وبمواكبة المتطلبات، وتكون منسجمة مع أهداف المنظمة وقرارات الإدارة العليا، والعمل على تعديل الخطط التنفيذية كلما لزم الأمر.
- أن تعمل على تخصيص الميزانيات لأغراض تنمية قدرات العاملين بمختلف الوسائل، وتعتمد الجوائز والمكافآت التشجيعية للابتكار، وتحقيق القدرة التنافسية.

- اقرار آليات تدفق المعرفة وتجهيزها وبثها ومشاركتها من خلال جلسات العصف الذهني، وورش العمل.

### الخلاصة

خلصت هذه الدراسة إلى أن عوامل النجاح في إدارة المعرفة، والتي من شأنها تبني الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية - تتمثل في مجموعة من العناصر من أهمها دعم الإدارة العليا، وتنمية الموارد البشرية، والدور المفصلي للإدارة الوسطى باعتبارها معنية بتنفيذ السياسات ومتابعة الأعمال. واقترحت من منظور متطلبات تحليل وتصميم النظم والخطوات التي يتبعها نموذجًا لجمع المعرفة في عدة مستويات، ومن مختلف الوحدات لتنفيذ النشاطات التي توفر مقومات نجاح الابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية من خلال الإدارة الوسطى.

### التوصيات

- بناء على ما سبق، وللوصول إلى الدور المأمول للتنظيم في إيجاد الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الوسطى تطرح الدراسة مجموعة من التوصيات، كما يلي:
- يجب رعاية الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، مما يضمن المحافظة على رأس المال المعرفي، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من قدراتهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة يستعينون بها في الأعمال اليومية.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وذلك من خلال منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها.
- إشراك العاملين لحل المشكلات، ومنحهم الصلاحيات الوظيفية الملائمة، وتشجيعهم على المشاركة بخبراتهم وتجاربهم، وإقرار برامج وآليات تعمل على تعزيز الولاء للمنظمة.
- توضيح وشرح القوانين والأنظمة وجعلها متاحة، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي، وطرح الملاحظات وتقديم الابتكارات، والاهتمام بالتغذية الراجعة، وإقرار اللوائح والآليات الخاصة بذلك.
- الاهتمام بعقد اللقاءات غير الرسمية خارج سياق المنظمة، وتنفيذ برامج تدريبية حول تقنيات إدارة المعرفة، مثل: أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي.
- ينبغي أن تراعي خطط المنظمة التأقلم مع المتغيرات المستجدة، والاستجابة لمتطلبات العملاء، بما في ذلك تحديث الهياكل التنظيمية كلما دعت الحاجة، بما يحقق الابتكار والقدرة التنافسية.
- يجب على المنظمة عند الحاجة الاستعانة بخدمات المكاتب الاستشارية ذات الخبرات المتميزة؛ للاستفادة منها في تقديم خدماتها.

– إجراء المزيد من الدراسات التي تأخذ خصائص وظروف عمل مرافق المعلومات، وتحليل ما تكتنف عملها من صعوبات وأساليب وتدفق ومشاركة المعرفة لتحقيق الابتكار التنظيمي، وتحقيق القدرة التنافسية في تلك المرافق.

### المراجع:

- (١) J. Darroch and R. McNaughton, "Examining the link between Knowledge Management practices and Types of Innovation," Journal of Intellectual Capital, v. 3, pp. 210-222, 2002.
- (٢) M. D. Plessis, "The Role of knowledge Management in Innovation," Journal of Knowledge Management, v. 11, pp. 20-29, 2007.
- (٣) عبد المجيد مهنا: إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٨، ع (٣، ٤)، ٢٠١٢.
- (٤) Davenport, T. Knowledge management at Hewlett-Packard, early 1996. Austin, TX: University of Texas, 1998 Available at: [www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm).
- (٥) Ibid. Op. Cit.
- (٦) AlHakim, Laith and Hassn , Shahizan. "The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement. International Journal of Innovation", Management and Technology, V. 2, No. 1, February, 2011. p. 86
- (٧) غلوم طالب: إدارة المعرفة في الجهات الحكومية. البيان. ٢٥/٦/٢٠١٦.
- (٨) منى خالد عكر: أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. مج ١، ع (١١)، سبتمبر ٢٠٢٠، ص ٢٥.
- (٩) Kero, J. " Knowledge Management Practices: Creating Effective and Efficient Processes in Globally Distributed Teams". Capstone Report Presented to the Interdisciplinary Studies Program , University Of Oregon , Fall 2016.
- (١٠) Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance". Journal of Knowledge Management, V. 16 , No. 4, pp. 617-636.
- (١١) محمد صالح بنتن: الابتكار في المنظمات وأشكاله: الابتكار التنظيمي: متاح في [https://www.drmtaheer.com/2021/01/blog-post\\_9.html](https://www.drmtaheer.com/2021/01/blog-post_9.html)
- (١٢) أحمد ابراهيم حسن: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٧.
- (١٣) نهال فؤاد إسماعيل: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار بشركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمصر: دراسة وصفية تحليلية، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مج ٢٠، ع (٤٠)، يوليو ٢٠١٢.
- (١٤) M. Gloet, "Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability," Management Research News,

V. 29, pp. 402-413, 2006

(١٥) Mehami, B and Megami, H. Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms Evidence of Manufacturing Companies. International Letters of Social and Humanistic Sciences. Oct 2012. V 14:

(١٦) مهنا، مصدر سابق، ص ٢٢٢.

(١٧) المصدر السابق، ص ٢٢٤.

(١٨) Priti, Sonasale. A Knowledge-Based System for Ergonomic Application in Indian Manufacturing Industries (KBSEAM). Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021. Available at: <http://www.ieomsociety.org/singapore2021/papers/1123.pdf>

(١٩) نضال جميل أحمد: استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، دمشق: جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦.

(٢٠) نزار علي: التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين

الإداريين في جامعة زاخو، مج ٥ ع (٤)، ديسمبر ٢٠١٧. Humanities Journal of University of Zakho، متاح

<https://www.researchgate.net/>

publica-

[tion/322154565\\_altdwyr\\_alwzyfy\\_wdwrh\\_fy\\_tnmyt\\_almward\\_albshryt\\_drast\\_thlylyt\\_lara\\_ynt\\_mn\\_almwzfy\\_n\\_aladaryyn\\_fy\\_jamt\\_zakhw](https://www.researchgate.net/publication/322154565_altdwyr_alwzyfy_wdwrh_fy_tnmyt_almward_albshryt_drast_thlylyt_lara_ynt_mn_almwzfy_n_aladaryyn_fy_jamt_zakhw)

(٢١) Y. C. Lee and S. K. Lee, "Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach," Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries. ، ٢٠٠٧ V. 17, pp. 21-41

(٢٢) Gurel, E. " Swot Analysis: A theoretical Review". Journal of International Social Research August 2017. V. 10 , No 51.

(٢٣) J. Darroch and R. McNaughton, Ibid. Op. Cit.

(٢٤) نهال فؤاد إسماعيل، مصدر سابق.

(٢٥) Radhika, D. " The Role of Knowledge Management as an Innovative Strategy in Maritime Logistics Management", International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), V. 1, Issue 9, September 2014, PP 52-57