

دور إدارة المعرفة في تفعيل منهج إعادة الهندسة الإدارية

فاطمة الزهراء بوداود

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط

~~~~~

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة التي تعتبر مورد لتحقيق النمو الاقتصادي في ظل اقتصاد جديد يدعى باقتصاد المعرفة وإعادة الهندسة الإدارية (المهندرة)، وهي أحد أهم المناهج الإدارية المعاصرة والتي تحظى بأهمية بالغة كونها تتميز بإحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير والتصميم لكل أعمال ومهام المنظمة ويهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات.

### Abstract :

This study aims to clarify the relationship between knowledge management which considered as a resource for realizing economic growth in light of a new economy called knowledge economy and re-management engineering (Reengineering) which is one of the most important contemporary administrative methods that has an intense importance because it characterized by producing radical changes and imposes a re-thinking and design of all acts and functions of the organization and aims to achieve essential and tangible improvements in all domains and fields

### مقدمة:

لقد أدت التغييرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال إلى ضرورة تكيف المنظمات واستجابتها لها من خلال إحداث تغييرات جذرية تشمل جميع جوانب المنظمة وكل عملياتها، ولكي تستطيع تحقيق ذلك تحتاج إلى الاستثمار في رأس مالها الفكري من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات ولا يكون ذلك إلا بتوفير المعرفة وإدارتها، من أجل إتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والحصول على وضع تنافسي يعتمد على القدرة على التغيير والتكيف مع البيئة من خلال إنتاج المعرفة وإستخدامها كمؤشر إستراتيجي .

ومن هنا تبرز ملامح إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في : ماهو دور إدارة المعرفة في تفعيل منهج إعادة الهندسة الإدارية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

- المحور الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة .
- المحور الثاني : الإطار المفاهيمي لمنهج إعادة الهندسة الادارية .
- المحور الثالث : دور إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إعادة الهندسة الادارية .

### المحور الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

لقد أدى التراكم الهائل للمعلومات والمعارف إلى وجوب تنظيمها وإدارتها من أجل توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة ومساندتها في صناعة قراراتها، التي تعتبر مصيرية من أجل بقائها وحفاظها على قدراتها التنافسية .

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن إعطاء مفهوم دقيق لإدارة المعرفة دون التطرق لمصطلح المعرفة، والمعرفة مصطلح قديم قدم الإنسان، فمنذ أن وجد الانسان وهو يبحث عن المعرفة ويمكن تعريف هذا المفهوم بأنه حصيلة الاندماج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، إن المعلومات وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية<sup>1</sup>، ولفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الوثائق لموضوع من الموضوعات الى جانب القدرة على استخدامها في غرض محدد<sup>2</sup>.

أما إدارة المعرفة فهو مفهوم ظهر في الأونة الاخيرة بعد أن أصبحت القطاعات الاقتصادية تعتمد على إنتاج واستخدام المعرفة كأساس لخلق الثروة ونموها، وقد ساهم في تطور هذا المفهوم العديد من المنظرين في مجال الادارة مثل " Druker " و "Strassmany" بعد ان أكدوا على أهمية المعلومة كمورد تنظيمي إضافة إلى الموارد الأخر وقد خصصت الكثير من المبالغ الضخمة للاستثمار في المجال المعرفي في العديد من الدول كاليابان، والولايات المتحدة الأمريكية مما ساهم في تطور هذا المفهوم.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها جل العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والمعارف التي تمتلكها المنظمة ومن ثم توجيهها إلى الوظائف الادارية المختلفة كاتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي وغيرها<sup>3</sup>، وفي تعريف آخر هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي تشترك في صياغتها وإدارتها المستفيدين من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على الاعمال قصد الوصول إلى أفضل الإنجازات وتحقيق المنافسة طويلة المدى والتكيف<sup>4</sup>.

ومن كل هذه التعريف نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجمل الأنشطة التي تسند إليها مهمة توليد وإختيار وتنظيم المعرفة الموجودة لدى المنظمة أو المتوفرة في بيئتها العامة، وإستغلالها وإستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً : أنواع المعرفة تبعا لأدارتها

لقد وردت تصنيفات عديدة للمعرفة إلا أن أهم تصنيف إعتمده المختصين في الادارة هو التصنيف الذي قدمه "Michael Polanyi" حيث ميزه بين المعرفة الضمنية والصريحة كالتالي:

#### 1- المعرفة الضمنية:

ويشمل المعرفة الذاتية التي تأخذ صبغة غير رسمية وتتمثل في المهارات التي هي في حقيقة الامر تتواجد داخل عقل وقلب كل فرد من أفراد المنظمة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية<sup>5</sup>، والمعرفة

الضمنية من الصعب تحويلها الى معرفة صريحة لأنها موجودة داخل الفرد ولكن يمكن تحويل بعض المعارف عن طريق الملاحظة والممارسات العملية، لذلك نجد بعض المنظمات تشجع تقاسم المعرفة عن طريق تفعيل نظام الحوافز.

## 2- المعرفة الصريحة:

وتشمل المعلومات الظاهرة والموجودة والمخزنة لدى المنظمة مثل الكتب والأشرطة ... إلخ بإمكان الجميع الوصول اليها وتقاسمها بين الأفراد في المنظمة من خلال المؤتمرات واللقاءات... إلخ<sup>6</sup>. ومنه تستنتج أن المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

## ثالثا : آلية عمل إدارة المعرفة

تتم إدارة المعرفة في المنظمات بناء على مستويات العمل في المنظمة كافة، ففي المستوى الأعلى وهو المستوى الاستراتيجي، تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليل أعمالها وتخطيطها في ضوء المعرفة التي تملكها حاليا والمعرفة التي تحتاجها للأعمال المستقبلية، أما في المستوى الأوسط وهو المستوى التكتيكي فتهتم المنظمة بتعريف المعرفة المتوفرة وصياغتها وتحصل على معرفة جديدة لاستخداماتها المستقبلية وإستحداث انظمة تنتج تطبيقات فعالة للمعرفة في المنظمة، أما في المستوى الأدنى وهو المستوى التشغيلي، فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية النمطية من قبل الأفراد الذين يحتاجون إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب<sup>7</sup>.

## رابعا : أهمية إدارة المعرفة

انطلاقا من النظرة الشمولية للمعرفة في عالم اليوم، من البديهي أن يرتبط نجاح المنظمات بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة والتي تظهر فيما يلي<sup>8</sup>:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة، واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لموارد البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن التوقعات المستقبلية؛
- أداة للاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال تسهيل وصل المعرفة المتولدة عن إدارة المعرفة للأفراد المحتاجين لها؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

وقد أكد على أهمية إدارة المعرفة عالم الإدارة " Druker " في مقولته " أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداؤها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي للعالم"<sup>9</sup>.

## خامسا : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لكي تكون المنظمة قادرة على إدارة المعرفة تحتاج إلى توفير الأساسيات الآتية:<sup>10</sup>

- 1- البنية التحتية: تتمثل في الحاسوب والبرمجيات الخاصة التي تؤدي دور هام في جمع وتخزين وتنظيم المعلومات، وعمليات إنتاج وتوزيع المعرفة .
  - 2- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة لذلك يجب أن يتصف بالمرونة الكافية لكي يتمكن الأفراد من إدارة وتخزين وتوليد المعرفة بحرية ويتعلق الأمر أيضا بتبسيط الإجراءات .
  - 3- الموارد البشرية : يعد المورد البشري المؤهل من أهم متطلبات إدارة المعرفة ويتوقف عليه نجاحها وتحقيق أهدافها، والقائمون على إدارة المعرفة هم الذين تقع على عاتقهم مهمة القيام بالنشاطات اللازمة لهذه الإدارة .
  - 4- القيم الثقافية : تعتبر القيم الثقافية من العوامل الأساسية لإدارة المعرفة، من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وتأسيس مجتمع قائم على المشاركة في المعارف والخبرات.
  - 5- دعم الإدارة العليا: يعني إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة إلى المعرفة، وذلك من خلال إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة يرأسها مدير المعرفة، مهمتها تسهيل تبادل المعلومات والمعارف بين المستويات التنظيمية .
- وتعتبر هذه المتطلبات من بين ما تحتاجه إدارة المعرفة للقيام بمهامها على أكمل وجه، كما أنها تحتاج كذلك إلى متطلبات أخرى كالإستثمار في الخبرات ومشاركة الأفراد وتحفيزهم ودفعهم نحو التطوير والإبداع.

#### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لمنهج إعادة الهندسة الإدارية

يعتبر منهج إعادة الهندسة الإدارية من أحدث المناهج الإدارية، لذلك لقي إهتمام بالغ من طرف المفكرين والدارسين وكذا مسيري المنظمات الاقتصادية وفيما يلي نتطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بهذا المنهج .

#### أولا : مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

ظهر هذا المفهوم في منتصف سنة 1990 م عندما قدمه " Machael Hammer " في مقال له بمجلة " Harvard " <sup>11</sup> ثم طُهِرَ كتاب "إعادة هندسة المؤسسة" لكل من " Hammer " و " Champy " سنة 1993 م وقد عرفا إعادة الهندسة الإدارية على أنها "البدء من جديد إي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه" <sup>12</sup>.

وفي تعريف آخر لسعيد ياسين عامر عرفها على أنها "مماثلة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤية جديدة ورسالة جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الإستراتيجيات" <sup>13</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة الإدارية نستنتج إنها منهج لتغيير المخطط يهدف الى إعادة التصميم العمليات بشكل جذري وإلغاء كل أساليب الماضي والربط بين الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال .

#### ثانيا : أساسيات إعادة الهندسة (الهندرة) :

نستنتج من التعاريف السابقة لإعادة الهندسة أنها تركز على أربع نقاط أساسية تعتبر بمثابة الكلمات المفتاحية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1 - عملية أساسية:

عند تطبيق الهندرة، يجب إعادة النظر في أسلوب العمل الحالي ومراجعة طرق الأداء، وأن يقوم كل فرد من أعضاء المؤسسة بتوجيه بعض الأسئلة لذاته مثل لماذا أقوم بهذا العمل ؟ وهل هذا العمل يعود بالنفع على العملاء والمؤسسة ؟ وهل يمكن تأديته

بشكل أفضل ؟ وغيرها من الاسئلة التي يقوم الأفراد من خلالها بإعادة النظر في الاسس والفرضيات المحورية التي تحدد اساليب العمل المتبعة <sup>14</sup>.

## 2 - حلول جذرية:

تتضمن الهندرة حلول جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما تتميز به عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشاكل العمل، أي إعادة تصميم الجذري يعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تغييرات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة <sup>15</sup>.

## 3 - تحقيق نتائج معتبرة :

لهندرة لا تتعلق بتحسينات النسبية والشكلية، وإنما تهدف إلى تحقيق طفرات كبيرة وعالية في معدلات الأداء، والهندرة تسعى إلى اجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء فهي لا تنظر إلى التحسينات الطفيفة بل تهدف إلى التغيير الكلي واستبدال الأساليب القديمة بأخرى مبتكرة <sup>16</sup>، ولقد حققت العديد من المؤسسات نتائج معتبرة بتطبيقها منهج الهندرة مما انعكس على الارباح والحصة السوقية ومن امثلة المؤسسات التي طبقت الهندرة IBM .

## 4 - عملية شاملة :

يتميز مبدأ الهندرة بالتركيز على نظم العمل أي ما يعرف بالعمليات الرئيسية المختلفة للمؤسسة تستثني الإدارة إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب الزبون إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل <sup>17</sup>.

تعتبر هذه الأساسيات ضرورية لفهم إعادة الهندسة لذلك فانه قبل تطبيق هذا المفهوم في المنظمة لا بد من توضيح هذه المصطلحات.

## ثالثاً: خطوات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

إن أي عملية تغيير تنجز من خلال عدة خطوات، إلا أن مهمة تحديد هذه المراحل وترتيبها على النحو الذي يحقق التناسق بينها للوصول إلى الأهداف العملية للتغيير من أكثر المهام تعقيد وأهمية، ويعود ذلك للعديد من الأسباب تأتي في مقدمتها طول فترة التغيير والمستلزمات الضرورية لإجراء عملية التغيير وسنحاول هنا ابرز أهم خطوات إعادة الهندسة على النحو التالي: <sup>18</sup>.

### الخطوة الأولى : إعادة التفكير

ترتبط هذه الخطوة بتقييم الوضع الحاضر وذلك بطرح السؤال ما هو المطلوب من المؤسسة تحقيقه من الأهداف؟ وما هي مميزاتها؟ إذ أن الإجابة عن هذه التساؤلات هي المفتاح الحقيقي للوقوف على درجة النضج التنظيمي في تحديد البدائل والاختيارات الجديدة .

### الخطوة الثانية : الرؤية المستقبلية

تهدف هذه الخطوة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وما تفرضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة إذ تعد هذه الخطوة النقطة الأساسية لجهود إعادة الهندسة الادارية والتي تبدأ بتحديد احتياجات الزبائن الذين هم ابرز أهداف إعادة الهندسة .

### الخطوة الثالثة : إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية :

بعد الخطوة السابقة تأتي مرحلة الاهتمام بإجراء التغييرات الجذرية لمجموعة الأنشطة التي تستوعب المنتجات ذات القيمة لدى الزبائن، والتزام التغيير المستمر من خلال المنظومة المقترحة والمفروضة على الأفراد في جميع الاختصاصات والمستويات. وبما يقدم من أفكار إبداعية تعود إلى ابتكار أساليب ونظم عمل أكثر تطوراً.

### الخطوة الرابعة : إعادة الهيكلة

وتعتبر هذه الخطوة امتداد للخطوة السابقة وترتبط بإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة التغييرات الجذرية في الأنشطة السابقة الذكر.

### الخطوة الخامسة : التحضير للتغيير

يتطلب إجراء عملية التغيير تهئية المناخ الملائم لتنفيذ التغيير الفعلي من خلال توفير جميع المستلزمات المادية الضرورية لهذا التغيير مع توفير الموارد البشرية اللازمة والإمكانات المطلوبة، وثقافة التغيير المحددة فضلاً عن التكيف مع البيئة الخارجية المناسبة من خلال القيام بالحملات الإعلانية لإقناع الأفراد بجدوى جهود إعادة الهندسة الإدارية وتخفيض المقاومة الناشئة عن ذلك إلى أدنى حد ممكن.

### الخطوة السادسة : الشروع بالتطبيق

والمرحلة الأخيرة من مراحل جهود إعادة الهندسة الشروع في تطبيق التغييرات التي خطط لها في المراحل السابقة على أرض الواقع مع ضرورة إجراء المقارنة المستمرة مع العمليات المخططة والإنجاز الفعلي بهدف كشف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

إن هذا الترتيب اخترناه في بحثنا ليس بالضرورة هو الأفضل إلا أنه يلم بأهم الخطوات الضرورية التي تحتاجها أغلبية المنظمات في تطبيقها لهذا المنهج، ويبقى عدد الخطوات وترتيبها مهمة قائد هذه العملية حسب الموقف والمعطيات المتوفرة.

### ربعا : أهداف إعادة الهندسة الإدارية

تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المنهج إعادة التفكير والتصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1- التغيير الجذري في الأداء :

تهدف هذه العملية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة<sup>19</sup>.

#### 2- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة:

وهي أعمال المتخصصة بتقديم خدمات أو السلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق لتقديم الأعمال، وتوفير الوقت للعميل وتوفر التكاليف، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات<sup>20</sup>.

### 3- زيادة الإهتمام بإدارة تكاليف الوحدات :

ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات الخاصة لكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها ، وذلك باستخدام مبادئ عملية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

### 4- استمرار عمليات التحسين :

إن عمليات التحسين ليست إجراء يتم عمله مرة واحدة ، وإنما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين لاحتياجات العميل والوصول الى جودة المنتجات ، ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميم جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقا ان تكف عن عملية التحسين

### 5- وجود قيادة متفتحة وواعية :

إن هدف إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين أكثر إدراكا لمسؤولياتهم ومحيطهم، تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية والمتعلم

21 .

كما أن هناك أهداف أخر لإعادة الهندسة الإدارية كالتى قدمها الكاتب "Sortiris Zigiaris" وهي التركيز على العميل، السرعة، تخفيض المهام، المرونة، الجودة، الابتكار، الإنتاجية .

### خامسا : القائمون بعملية إعادة الهندسة الإدارية

يعتمد نجاح تطبيق إعادة الهندسة على وجود قيادة قوية مقتنعة بضرورة التغيير وتتوفر لديها المهارات اللازمة وقد حدد "Hammer" و "Champy" القائمون بعملية إعادة الهندسة الإدارية كالتالي: 22

- قائد عملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة المعنيين بها .
- صاحب العملية التي يعاد بناؤها وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين او عمليات معينة
- فريق العمل وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة الهندسة من تشخيص وتصميم وتنفيذ.
- لجنة الفكر وهم فريق التطوير والبحث الذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء.

### سادسا : المؤسسات التي تطبق عليها منهج إعادة الهندسة الإدارية

هناك انواع من المنظمات تحتاج الى تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية وهي :

#### 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور :

وهي التي يكون أداؤها متدنيا، وتعاني من ارتفاع التكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندسة عليها سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها 23 .

#### 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور :

هي تلك التي تشير المؤشرات بأنها في طريق نحو التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج والانخفاض التدريجي في الأرباح وانخفاض الأسهم، وهذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تمتلك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، وعليه فهي تحتاج حتما لإعادة هندسة أعمالها لتمكن من استعادة مكانتها في السوق 24 .

### 3- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق وتوجد مؤشرات قوية بأن المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين وهي لا تعاني من ارتفاع التكاليف التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينه وبين المنافسين <sup>25</sup>.

#### المحور الثالث : دور إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إعادة الهندسة الإدارية

لا يمكن تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية بكفاءة دون تبني إدارة المعرفة لأن التسليح بالمنهج المعلوماتي يعتبر من اهم مقومات النجاح لأي عملية تغيير تحدث في المنظمة كون أن التغيير يحتاج إلى الاستثمار في طاقات الإنسان وقدراته المعرفية عن طريق الاستخدام الأمثل للمعلومات وإعادة بناء المنظمات بعد التخلي عن أساليب الماضي، لذلك نحاول في هذا المحور توضيح دور إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إعادة الهندسة الإدارية من خلال الجوانب التالية :

#### أولا : التخطيط الاستراتيجي

كما هو معروف أن أي عملية تغيير مهما كانت طبيعتها تحتاج الى تخطيط مسبق ناهيك عن إعادة هندسة الإدارة التي كما سبق ذكره هي عملية تغيير جذري تشمل جميع جوانب المنظمة، فمن البديهي ان تحتاج إلى عملية تخطيط إستراتيجي وهنا يبرز دور إدارة المعرفة حيث ان التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من المكونات الأساسية المهمة التي تشكل البنية الهيكلية المناسبة إذ يتطلب ذلك خلق تصور شامل عن العمليات التنظيمية وتبادلها بين المستويات التنظيمية وكذا ضمان تحقيق توافق وانسجام بين تخطيط إعادة هندسة الأعمال وبين التخطيط الكلي للمنظمة وذلك لإعطاء الأسبقية لجهود إعادة الهندسة الإدارية <sup>26</sup> ، لأن عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي لوقوع في العديد من المشاكل التي يمكن أن تؤدي الى الفشل في نجاح ذلك العمل، والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جد بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جد لذلك فإن عدم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندرة سيؤدي ذلك الى فشل المشروع <sup>27</sup>

#### ثانيا : العمليات

العمليات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة المنطقية المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق هدف، وكما سبق ذكره إن إعادة الهندسة الإدارية منهج للتغيير الواسع يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة ويسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية، وبما أن إعادة الهندسة الإدارية فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكير خلاق، فهي تعتمد على إدارة المعرفة التي تدعم التعلم التنظيمي الذي يتعلق بعملية إحداث تغييرات من خلال المعرفة التي تطبق فيه وتقود الى تحسين القدر على حل المشاكل في المنظمة من خلال تعديل العمليات التنظيمية والتغيير الجذري لطريقة عملها <sup>28</sup>.

ومما سبق نستنتج أن اثر إدارة المعرفة على العمليات يظهر من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي :

- الفعالية التي تعني إنجاز الأعمال والوصول الى الأهداف وإدارة المعرفة تمكن المنظمات من أن تكون أكثر فاعلية من خلال مساعدتها على اختيار وإنجاز العمليات المناسبة لتقليل الأخطاء .

- الكفاءة والتي تعني إنجاز العمليات بأقل ما يمكن من وقت وجهد ومال وإدارة المعرفة تمكن المنظمات من إنجاز عملياتها بسرعة مما يقلل التكلفة، وكذا تسرع عمليات اتخاذ القرار مما يزيد من كفاءة المنظمات .

- الإبداع وهو إنجاز العمليات بصورة خلاقة وبطرق مبتكرة جديدة وإدارة المعرفة تسمح للأفراد من تقاسم المعرفة مما يؤدي الى تقديم أفكار إبداعية .

### ثالثا : الميزة التنافسية

من أهم أهداف إي عملية تغيير هي تحقيق الميزة التنافسية وتعرف بأنها قدرة المنظمة على الأداء بطريقة يعجز منافسيها عن القيام بها <sup>29</sup> ، وهذا أهم أهداف إعادة الهندسة الإدارية من خلال قيامها بإعادة هندسة الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات على اعتبار أن إدارة المعرفة هي مورد داخلي للمنظمة ومن أكثر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها ،فإذ طورت المنظمة من قدراتها وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة بإمكانها بلوغ الميزة التنافسية <sup>30</sup> ، وهذا ما أكدته " Porter " في مقولته " إن الكفاءات المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية " <sup>31</sup> وذلك للأسباب التالية : <sup>32</sup>

- المعرفة مورد ذو قيمة لأنه عند إستعمالها يسمح للمنظمة بترقية أداؤها وفعاليتها وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها عكس الموارد الملموسة.
- لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نضر لطبيعتها الغير مادية .
- محاولة الترسيع لثقافة التبادل والاشتراك، خاصة وأن إدارة المعرفة التنافسية مساعدة لإنشاء معرفة جديدة هي المعرفة المشتركة
- لا يمكن تقليدها نظرا لطابعها الفريدة والتموضع الفضائي للمنظمة والذي يصعب تقليده بنفس المعطيات .

### رابعا : تنمية الموارد البشرية

تتطلب التعيريات التي تنتج عن عمليات إعادة الهندسة الإدارية إيجاد التناغم بينها وبين الموصفات الواجب توفرها في المورد البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات، ففي معظم الحالات يجب أن تكون التجديد في القدرات والمعارف والمواقف المطلوبة لتنفيذ العمل بدقة في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المنظمة <sup>33</sup> وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولد عنها الى الأطراف المفتقدة لهل عن طريق : <sup>34</sup>

#### 1- الاستثمار في المورد البشري :

الذي يعرف على أنه مجموع القدرات الفكرية والمهنية للفرد التي تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل

#### 2- تنمية التعلم :

وهو انتقال المعرفة أو الخبرة او المهارات عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ،ومن النقل الآلي الى التفاعل الإنساني.

#### 3- عصرنة وظائف إدارة الموارد البشرية :

إلى غاية الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية تقتصر على المهام الروتينية مثل الاجور إعداد العقود... إلخ ومع فترة التسعينيات ظهرت معايير جديدة للتوظيف والتدريب والتطوير الكفاءات ومع نهاية التسعينيات وبداية الألفية الجديدة أصبحت 40 % من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف الى تطوير الكفاءات عن طريق برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة للإدارة وفي الفترة الحالية أصبح موضوع الإشراف في المعرفة وتنمية روح التعاون من أكثر انشغالات مدراء المورد البشرية .

### خلاصة الدراسة:

وما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة هو ما يلي :

- إن إعادة هندسة الإدارة منهج يحتاج لتفعيله إلى استخراج أقصى ما لدى الأفراد العاملين من معارف ومهارات لأن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة من شأنه أن يجد الحلول المبتكر للمشاكل التي تواجه المنظمة .
- إن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على الابتعاد عن التفكير الإستنتاجي المتمثل في انتظار ظهور المشكل ثم البحث عن الحلول والاعتماد على اقتناص فرص التطوير والتنبؤ قبل ظهور هذه المشاكل .
- لا يمكن للمنظمات تحقيق الأداء المتميز الذي يهدف إليه منهج إعادة الهندسة الإدارية بدون تطبيق إدارة المعرفة بتوازي معه أو قبل تبني هذا المنهج.
- يجب على القادة في ظل إدارة المعرفة أن يعمل على جذب الأفراد القادرين على التكيف مع المتغيرات للحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، كما أن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من تحقيق أعلى مستويات الأداء، فلم يعد هناك أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان .

### الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط2، دار وائل، الأردن، 2015، ص 23.
- <sup>2</sup> بلقوم فريد، بن بار حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 3 .
- <sup>3</sup> مرزوق العتي، إدارة المعرفة، دار حماد، عمان، الأردن، 2006، ص 33 .
- <sup>4</sup> صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 42 .
- <sup>5</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007، ص 27 .
- <sup>6</sup> كريس أشتون، المعرفة والاصول الفكرية، ترجمة علاء أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، مصر، 2002، ص 136 .
- <sup>7</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مقالة بمجلة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 504 .
- <sup>8</sup> إسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- <sup>9</sup> إسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- <sup>10</sup> راجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 208 .
- <sup>11</sup> Machael Hammer, reengineering work don't automate, Harvard business review, july 1990, p 40 .
- <sup>12</sup> بلال خلف السكارن ، دراسات إدارية معاصرة ،دار الميسر ، الأردن 2009 ص 121.
- <sup>13</sup> سعيد ياسين عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998، ص 305 .
- <sup>14</sup> رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 198 .
- <sup>15</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 20 .
- <sup>16</sup> رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 198 .
- <sup>17</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 20 .
- <sup>18</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 160 .
- <sup>19</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 40 .

- <sup>20</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 268.
- <sup>21</sup> علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم التحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 300 .
- <sup>22</sup> مايكل هامر، جيمس شامي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، 1995، ص 67 .
- <sup>23</sup> إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مقالة بمجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 329 .
- <sup>24</sup> إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص 329 .
- <sup>25</sup> شريفة رفاع، منى مزغوني، محمد العربي قزوان، دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مقالة بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص 51 .
- <sup>26</sup> أحمد السيد الكردي، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، الموسوعة الإسلامية.
- <sup>27</sup> أمال ياسين المجالي، أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، مقالة بمجلة الأردن في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 2012، ص 502 .
- <sup>28</sup> أمال ياسين المجالي، مرجع سابق، ص 502 .
- <sup>29</sup> مصطفى أحمد السيد، التنافسية في القرن الواحد والعشرين، دار الكتاب، مصر، 2003، ص 12 .
- <sup>30</sup> فريد كولتر، مساوي زهية، خالد خديجة، الإدارة الفاعلة للمعرفة مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أفريل 2005، ص 13 .
- <sup>31</sup> دجلة مجدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التقى، المجلد 20، العدد 02، 2008، ص 09 .
- <sup>32</sup> فريد كولتر، مساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 14 .
- <sup>33</sup> محمد أحمد إسماعيل، الهندسة: إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، أعمال إدارية مصرية، 02 سبتمبر 2014 .
- <sup>34</sup> بلقوم فريد، بن باير حبيب، مرجع سابق، ص 10 .