

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



دور إدارة المعرفة في تنمية
الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة :

➤ جريبي كوثر

إشراف الأستاذ :

➤ د. دبيش فاتح

السنة الجامعية : 2020/2019

الشكر والتقدير

في البداية الشكر والحمد لله ، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال-والكمال

يبقى لله وحده- هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور فاتح دببش المشرف على الرسالة

بالشكر والتقدير الذي لن نقيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل.

وأقدم خالص الشكر والامتنان لجميع أفراد عائلتي ، صديقاتي.

وبعدها فالشكر موصول لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي

حتى أتشرف بوقوفني أمام حضراتكم اليوم.

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من حملتني وضحت من أجل تربيته إلى رمز المحبة والحنان التي لم تبخل علي يوماً بنصيحة أو دعوة صالحة إلى أمي العزيزة. إلى الذي كان له الفضل في نجاحي هذا وكان سندي في مشواري الدراسي وأعطاني فرصة الدراسة ونيل شهادة إلى أبي العزيز.

يستحقان أن اهدي لهما ثمرة الجهد راجية الله عز وجل لهما الحفظ .

إلى اعز الناس عندي، من عشت معهم أحلى أيامي وحبهم يغمر قلبي أخواتي الأعزاء:

أمين، عادل، جنى وخطيبي علاء الدين

إلى من قاسمني هذا الجهد الأستاذ الدكتور فاتح دببش

إلى كل من حملهم قلبي ولم يكتب قلبي ثمرة جهدي.

فهرس المحتويات

I.....	فهرس المحتويات
IV.....	قائمة الأشكال
أ - ب.....	المقدمة العامة

الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

2.....	أولاً- الإشكالية
5.....	ثانياً- أسباب اختيار موضوع البحث
6.....	ثالثاً- أهمية اختيار موضوع البحث
7.....	رابعاً- أهداف موضوع البحث
7.....	خامساً- تحديد المفاهيم
7.....	1: مفهوم المعرفة
9.....	2- مفهوم إدارة المعرفة
10.....	3- مفهوم التنمية
11.....	4 - مفهوم الموارد البشرية
13.....	5 - مفهوم تنمية الموارد البشرية
14.....	6 - مفهوم إدارة الموارد البشرية
15.....	سادساً- الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

27.....	تمهيد:
28.....	أولاً - ماهية المعرفة
28.....	1 - نشأة وتطور المعرفة

فهرس المحتويات

29	2 - أهمية المعرفة وخصائصها
36	3 - أنواع وأقسام المعرفة ومصادرها
41	4 - أنماط المعرفة ومحركها وأهم نماذجها
51	ثانيا- إدارة المعرفة
51	1 - نشأة إدارة المعرفة وتطورها
53	2- أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
61	3- عناصر إدارة المعرفة ووظائفها
67	4- عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها
71	5 - مداخل ونماذج إدارة المعرفة
81	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المقاربة التطورية لتنمية الموارد البشرية وأهم مرتكزاتها

83	تمهيد
84	أولا - تنمية الموارد البشرية
84	1- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
85	2- أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها
88	3- متطلبات تنمية الموارد البشرية وعناصرها
91	4- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومداخلها
96	ثانيا- إدارة الموارد البشرية
96	1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

98.....	2-أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.....
105.....	3- وظائف إدارة الموارد البشرية ومداخلها.....
109.....	4- التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها.....
119.....	ثالثا- العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.....
119.....	1- أسباب الاهتمام بدراسة إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.....
121.....	2- عملية التدفق المعرفي في إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.....
123.....	3 - متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة ودورها.....
126	4- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها:
130.....	خلاصة الفصل:
131.....	الخاتمة العامة.....
132.....	قائمة المراجع.....

1- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	محرك المعرفة	1
50	أنموذج أبى زيد حول عمليات إنشاء المعرفة.	2
75	نموذج ليورنارد بارتون لإدارة المعرفة	3
76	نموذج موئل لإدارة المعرفة	4
79	نموذج الرصيد -التدفق -الميزة لإدارة المعرفة.	5
102	تحقيق التوازن	6
102	الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية.	7
103	الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية.	8
116	هرم ماسلو للحاجات	9

2- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
94	مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية	1

المقدمة العامة:

يعرف العالم اليوم موجة من التغيرات والتجديدات في البنية الاجتماعية ، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وتوضحت هذه التغيرات في كافة المجالات الاقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، وهذه التغيرات لم تمس البنية المجتمعية فقط بل مست البنية المعرفية كذلك، التي أدت إلى تحول نحو مجتمع المعرفة، الذي يدل بأن من ينتج المعرفة يمتلكها و بالتالي فهو المؤهل للقيادة.

وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبين الدور الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي هنا يؤدي إلى مواكبة التغيرات السائدة في موجة المعرفة وفي ظل التجديدات في الأفكار والتكنولوجيا لتحقيق الاستمرار المنشود في بيئة تنافسية قوية.

كما أن المؤسسة اليوم أصبحت تتنافس من أجل التكيف مع الوضع الراهن، فالمؤسسة على ما تبدو عليه فهي محاصرة بمجموعة من التحديات المختلفة التي فرضت عليها من طرف خصائصها العلمية والمهنية، لتكون بين خيارين: إما أن تحتاز طريق العلم والمعرفة وإما أن يكون لها دور في تنمية الموارد البشرية.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسة اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة من أجل التكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية والمعرفية.

وارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالاقتصاد المعرفي ، وذلك لتحقيق أهداف يسعى إليها المجتمع من أجل مواجهة الأزمات والتحديات.

أصبحت المعرفة من أهم المرتكزات بالإضافة إلى الدعائم المختلفة والمتسلسلة من تشخيص وتوليد وتخزين ومشاركة وصولاً إلى أفضل تطبيق ومن ثم تحويلها إلى ممارسات يومية.

ويعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي من أجل رفع الكفاءة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، فالمؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تستخدم لتحسين التنمية، وتحقيق الأهداف، ولكنها تعتبر الأكثر أهمية وتأثيراً في الإدارة هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية في المؤسسة وأحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية البشرية.

فمن غير الموارد البشرية لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم أو تنمية بشرية، لذلك أهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذه الموارد، وقامت بتدريبه وتحفيزه و تنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه.

ومحاولة ربط إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على تنمية الموارد البشرية.

ومن خلال قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار عام للدراسة حيث تعرضنا لطرح إشكالية البحث والتساؤلات والفرضيات، أسباب اختيار موضوع البحث، أهمية وأهداف الموضوع، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد طرحنا فيه الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة وقمنا بتقسيمه إلى قسمين أولاً المعرفة الذي تناولنا فيه نشأتها وأهميتها وخصائصها وأنواعها وأقسامها ومصادرها، وأنماطها ومحركها وأهم نماذجها والقسم الثاني تمثل في إدارة المعرفة وقمنا بعرضه كالتالي نشأة وتطور إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، عناصرها ووظائفها، عملياتها وعوامل فشلها ونجاحها، وأخيراً مداخلها وأهم نماذجها.

أما الفصل الثالث فقد سلطنا الضوء على المقاربة التطورية لتنمية الموارد البشرية وأهم مرتكزاتها والعلاقة بينها فقد ضم ثلاث عناصر العنصر الأول تمثل في تنمية الموارد البشرية وتطرقنا فيه إلى

التطور التاريخي وأهميتها ومتطلباتها وعناصرها، استراتيجياتها ومداخلها العنصر الثاني فقد تمثل في إدارة الموارد البشرية وقمنا بتقسيمه على النحو الآتي التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وظائفها ومداخلها، وأخيرا التحديات الرئيسية ونظرياتها. أما العنصر الثالث فكان العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وخصصنا فيه أسباب الاهتمام بدراسة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، عملية التدفق المعرفي في إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة، وأخيرا دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية وفرضيات الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار موضوع البحث.

ثالثاً: أهمية اختيار موضوع البحث.

رابعاً: أهداف اختيار موضوع البحث.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً- الإشكالية و فرضيات الدراسة:

شهد العالم المعاصر تطورت هائلة سواء من حيث التغيرات المتسارعة والتقنيات والمعلومات فما يمضي يوم إلا وتخضع الإنسانية إلى حقل من المعلومات في جميع المجالات سواء كانت إنسانية، اجتماعية، اقتصادية أو معرفية، في ظل هذا التزايد تدور عملية التقدم والتطور بسرعة فائقة جداً، رغم تقدم الأمم وتطورها على حساب أمم أخرى إلا إنها تؤمن برسالة العلم والمعرفة والتقدم التقني ويكون هذا التقدم من خلال الثورة المعلوماتية التي احتلت عالمنا اليوم من خلال التدفق الكبير في مجال التكنولوجيا والشبكة العالمية للاتصالات "الأنترنت" التي تساهم في عملية إنتاجية وكفاءة الإدارة في شؤون الحياة، ورغم التحولات والتدفقات الكبيرة إلى أن المعرفة تسيطر على نجاح المؤسسة أو فشلها.

وتعتبر المعرفة السبيل الأفضل والهادف إلى الإدارة لكي تواكب متطلبات العصر حيث أصبحت إدارة المعرفة ضرورية لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، وأصبحت شركات الأعمال والمنظمات بالإضافة إلى المؤسسات تهتم برأس المال الفكري أو المعرفي بدلاً من رأس المال المادي.

ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف والسبل في المؤسسة إذا لم تهتم بتنمية المورد البشري وإعادة النظر إلى معرفته وتركيبته المهارية وقدراتها لأدائية.

إدارة المعرفة تساعد المؤسسات في توليد المعرفة ونشرها وتخزينها وحتى تقوم بعملية تطويرها وتحويلها إلى معلومات هامة وإمكانيات وخبرات تحتاج إليها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وحل الصعوبات التي تواجهها من خلال تنمية المورد البشري للوصول إلى أفضل النتائج والممارسات.¹

وتعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري وتنمية المورد البشري من أجل الوصول إلى المعرفة التي تحقق التغذية العكسية للمؤسسة وتتجسد ممارسات إدارة المعرفة في الممارسات

¹ فيصل عنوان الطائي: مادة إدارة المعرفة (المرحلة الرابعة)، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الدراسات الأولية، ص 24، الساعة 21:17، اليوم 2020/01/05، business.uokebab.edu.iq

من قبل شركة Packard heweleft الأمريكية عام 1958 تحديد برنامجها لإدارة التجارة الحاسوبية وفي سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير إدارة المعرفة.

إلا أن هذا التطور لم يمس فقط البلدان المتطورة بل تدفق ووصل إلى الدول النامية والتي تسير نحو خط التقدم ومواكبة التطور العلمي المتسارع لهذا أصبحت تهتم بالموارد البشري وتحاول خلق جيل ومؤسسات متطورة لمواكبة عصر التطور العالمي من خلال إدارة المعرفة التي تكون متكاملة ومتوازنة ومنظمة حيث تعد إدارة المعرفة هي " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة " و" تقوم كذلك على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة فإن إدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة.¹

وبما أن الجزائر تعد أيضا من الدول السائرة نحو طريق النمو أصبحت أسواقها منفتحة على التغيرات الاقتصادية الهامة في مجال الأسواق الذي أصبح يواجه منافسة شديدة بين المؤسسات الأجنبية وهذا ما جعل اقتصاد أسواقها يخضع للقوانين العالمية حيث غزت المؤسسات والشركات بشكل كبير بلادنا لتخلق جو رهيبا من المنافسة بين المؤسسات وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

فالإدارة المعرفة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتوجيه والمتابعة للمورد البشري وإكسابه سلوكيات جديدة ومعارف تتناسب مع متطلبات الوظيفة الجديدة وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي "إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها".²

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات، والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2017، ص 91.

² عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 13.

ويصبح المورد البشري هو القاعدة الأساسية التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق رأس مال فكري وتطوير ثقافته التنظيمية نحو فهم واستيعاب مفهوم إدارة المعرفة، وتفعيل ديناميكية العمليات الخاصة بها من (تنظيم، تخزين ونشر المعرفة) من أجل إتباع خطط التي تسيير وتنمي المورد البشري من خلال تحسين جودة العمل والخدمة والاستفادة من مواردنا البشرية والفكرية من خلال المعرفة لكي نواجه الأزمات والصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات فعلى المؤسسات الاهتمام بالمورد البشري من خلال الاستثمار في الطاقات المتجددة (العنصر البشري) من خلال إدارة المعرفة في تنمية المورد البشري هو الوسيلة والأداء الأنجع للمؤسسات من خلال التحسين الأمثل للموارد والمعرفة.

الإشكالية الرئيسية :

و إزاء ما تقدم تتمحور الإشكالية الرئيسية حول:

ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية؟

تنبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات فرعية مهمة، منها :

- ✓ ما مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ؟
- ✓ كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم في إدارة الموارد البشرية بوصفه القاعدة الأساسية في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على الجوانب المعرفية والإدارية في المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

لتفسير مشكلة الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة سالفًا، يمكن تصميم وصياغة

الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية: هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع تنمية الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في تنمية الموارد البشرية، ومن

ثم في إدارة الموارد البشرية بوصفه القاعدة الأساسية في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وانعكاس ذلك

على الجوانب المعرفية و الإدارية في المؤسسة.

ثانياً - أسباب اختيار موضوع البحث:

لا يخلو أي موضوع من الدوافع والرغبة التي تثير الباحث، فموضوع إدارة المعرفة يشكل أحد

العوامل والأساليب المتشابكة والمتداخلة التي يتطلب من البحث فيه من اجل إيضاح وتفسير هذا

الاختلاف واتخاذ جملة من التدابير والإجراءات.

وعليه فان الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع البحث الذي يعد من الخطوات الأساسية في

الدراسة العلمية، وقد اختارنا هذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب منها ذاتية ومنها موضوعية.

1- أسباب ذاتية:

✓ الميل الشخصي والرغبة الذاتية إلى دراسة هذا الموضوع ميدانيا.

✓ اختلاف وجهات النظر في التخصصات العلمية.

✓ دور هذا الموضوع على تنمية الموارد البشرية خاصة في المؤسسات فقد أدى بنا إلى معرفة أهمية

وقيمة هذا الموضوع على غرار الموضوعات الأخرى.

✓ الرغبة في الاطلاع والتوسع في ماهية إدارة المعرفة التي أصبحت لها أهمية على سير المؤسسات.

✓ الوصول إلى نتائج مفيدة وتكون قادرة على تغيير أوضاع المؤسسات وتحقيق متطلبات الإدارة

واحتياجاتها.

✓ قلة الاهتمام بهذا الموضوع خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

✓ ارتباط هذا الموضوع بتخصصات أخرى وهذا ما يزيد من رغبتنا في إثراء معارفنا في هذا المجال.

2- أسباب موضوعية:

الأسباب الموضوعية هي عكس للأسباب الذاتية والتي هيا أيضا دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع

وعليه فان هذها لأسباب تتمثل فيما يلي:

✓ إدارة المعرفة ودورها في تنمية المورد البشري وكيفية تسييرها وتوظيفها داخل المؤسسة.

✓ قلة الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع خاصة بالنسبة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

✓ موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي طرحت والتي تساهم في تنمية المورد البشري داخل

المؤسسة.

✓ نقص الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة ورسم طريق المعرفة للمورد البشري.

✓ عدم استغلال المعرفة بشكل كافي في الإدارة وعدم معالجة الآثار السلبية التي تنقص من معرفة المورد

البشري.

ثالثا- أهمية اختيار موضوع البحث:

إن أهمية أي دراسة لا تظهر في أقدميتها أو ريديتها بل ما تتميز به وما تصبو إليه. فمن خلال

دراستنا للمشكلة المطروحة إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية وتحديد كل من متغيراتها

ومتطلباتها يظهر لنا بدقة ووضوح إزاحة الغبار وترصيص الطريق أمام واقع إدارة المعرفة الذي يمس

الطابع الإداري الحديث والذي أصبح جوهر الأعمال في المؤسسة ويعتبر المورد البشري كذلك من أهم

العناصر الداخلية في العملية المعرفية، فوضعية هذا المورد البشري هي أيضا جديرة بالدراسة والأهمية

والاستحقاق داخل المؤسسة وكيفية الحفاظ عليه لدخول إدارة المعرفة كما نعرف أن المؤسسة دائما في

ظل التطور والتقدم والتغير والتجديد لذلك أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية رأس المال الفكري بدلا من رأس المال المادي عن طريق المعرفة.

حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل والمبادئ الإدارية الأساسية التي تتمكن المؤسسات من الوصول إليها عن طريق التميز في تنمية أهدافها حيث كان السعي وراء هذه الدراسة أن نعرف دور إدارة المعرفة في تنمية المورد البشري في المؤسسة وكيفية تطبيقه على أرض الواقع.

رابعاً- أهداف موضوع البحث:

- ✓ معرفة دور إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية.
- ✓ معرفة المجالات التي تحدث حول إدارة المعرفة ومجالات تطورها وتطبيقها على تنمية المورد البشري.
- ✓ التعرف على استخدامات إدارة المعرفة باعتبارها العمود الفقري بالتطور المعرفي في المؤسسة.
- ✓ تحديد دور إدارة المعرفة على الاتجاهات والأهداف المعرفية وخاصة فيما يتعلق بالمورد البشري.
- ✓ تقديم نصائح وتوصيات واستنتاجات التي من خلالها يمكن مساعدة المؤسسات على إدراج المعرفة وتطبيقها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.
- ✓ معرفة تطور إدارة المعرفة بين الماضي والحاضر ومدى تأثيرها على المورد البشري.

خامساً- تحديد المفاهيم:

1: مفهوم المعرفة:

أ- لغة: الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف ومعرفة الشيء ادركه بحاسة من الحواس.¹

ب- اصطلاحاً:

تعريف 01: يعنى الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أم من التقصي.وقد

¹ حسين موسى قاسم البناء: اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة،الدارالجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر العاصمة، 2015، ص 33.

يراد بالمعرفة هو إدراك البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد وتوجه السلوك البشري. فرديا وجماعات وفي مجالات متعددة النشاطات الحيوية للبشرية كافة.¹

تعريف 02: هي نتاج التعلم وهي عالمية المعلومات والبيانات والتجربة وفق المنهج التنظيمي وتعرف كذلك بأنها هي معلومات حولت إلى قدرات من أجل عمل فاعل.²

تعريف 03:

عرفها BUTLER : بأنها مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السائقة وبصيرة الخبراء التي تقدم إطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومسبقة في عقل المعارف بها وغالبا ما تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.³

تعريف 04: يؤكد "الدينسون" أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردا لها يتعين عليها الاستفادة منها.⁴

التعريف الإجرائي للمعرفة: هي عبارة عن الاطلاع على الحقائق أو البحث عنه وتكون مرتبطة بالفرد وكذلك بالمؤسسة، حيث ترتبط بالفرد من خلال تعلمه وإدراكه للمعلومات والبيانات من خلال المحيط الذي يوجد فيه، أما المؤسسة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوك الفرد وتستفيد منه.

¹ محمد الباقر حاج يعقوب: التصور الإسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الإسلام في آسيا، العدد الرابع، ديسمبر، 2011، ص 06.

² مفتاح محمد دياب: معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص57.

³ احمد محمد عثمان ادم: دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2018، ص 27.

⁴ عبد المجيد مهنا: إدارة المعرفة، دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، 4، المجلد 28، دمشق، سوريا، 2012، ص220.

2- مفهوم إدارة المعرفة:

تعريف 01: يعرفها MATHOTA: إن إدارة المعرفة تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيّد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس المؤيدين للعمل، أما الثانية تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تستغل المعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية وبتقويم مستمر.¹

تعريف 02: بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.²

تعريف 03: هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة المنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.³

تعريف 04: تعنى إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد المعرفة ونقل المعرفة والتشارك فيها وبالتالي يكون على إيجاد ثقافة منظميه ملائمة وعلى إيجاد القيادة الفعالة.⁴

تعريف 05: هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأي مؤسسة لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها.⁵

تعريف 06: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها

¹ عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010، صص 58-59.

² سمية بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 53.

³ علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، صص 41-42.

⁴ سلطان كرمالي: إدارة المعرفة " مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 7.

⁵ بورك برس: إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 10.

واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة. كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.¹

تعريف 07: عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتتقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابهة مثل حل وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفاء صورة للحصول على اكبر قيمة للمنظمة²

تعريف 08: تعرف بأنها الإدارة الواضحة والنظامية للمعرفة وكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بها والتي تختص بخلقها وجمعها وتنسيقها وتنظيمها ونشرها فضلا عن عمليات استغلال واستخدام المعرفة.³

تعريف 09: اكتساب عمق النظر والتجارب وتجميعها بطريقة منهجية وتبادلها لتمكين المشروعات من النجاح.⁴

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي عبارة عن عمليات إدارية تكون داخل المنظمة حيث تساعد على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة وتخزينها وتنظيمها ثم القدرة على نشرها واستخدامها ويكون الهدف منها هو الحصول على اكبر قيمة للمنظمة.

3- مفهوم التنمية:

أ -لغة: يقال نمت المال وغيره ينمي نميا ونميا ونماء، أي زاد وكثر فالنماء الزيادة، وأنميت بالهمزة، أنماه الله إنماء، ويقال كذلك نماه الله فيعدى بغير همزة ويقال: ونماه، فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نما

¹ عمر احمد هشير: إدارة المعرفة الطريق إلى الميزة والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص ص 104-105 .

² السيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات معاصرة الجودة الشاملة.الهندرة. إدارة المعرفة. الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 178.

³ علي عبد الأمير،ناظم جواد الزيايدي: إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص 208 .

⁴ عباس حسن القصاب: تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية. وزارة التربية والتعليم. إدارة التدريب والتطوير المهني، ط1، مملكة البحرين، 2010، ص 22.

ينمى وينمو، وأُنميت الشيء ونميته أي جعلته نامياً.

ب - اصطلاحاً:

تعريف 01: عرفها الدكتور علي الدين هلال: التنمية بأنها زيادة الإنتاج ورد هذا التعريف بان زيادة الإنتاج هو هدف التنمية في مرحلة معينة ومن الخطأ اعتباره الهدف الوحيد لها.¹

تعريف 02: يرى صلاح الدين نامق: أن التنمية هي التوسع في الاقتصاد القومي بدرجة يسمح بموجبها امتصاص المزيد من القوى العاملة كل سنة والتنمية هي حل احتياطي نقدي في يد الدولة يسمح بالقيام بمختلف البرامج الاجتماعية كالتأمينات الصحية والاجتماعية ورعاية العجزة والأطفال ثم تحقيق مستويات عالية من التعليم المجاني للشعب.²

تعريف 03: تعنى النمو في جانب المعرفة أو الجوانب الحياتية. كان يقال التنمية الاقتصادية أو التنمية الثقافية أو التنمية الاجتماعية... الخ ولكن الشائع عند سماع هذا المفهوم يقصد منه التنمية يمد لولاتها الاقتصادية أكثر من أي شيء آخر.³

التعريف الإجرائي للتنمية: هو عبارة عن الزيادة التي تحدث في المجتمع سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية أو إنتاجية بحيث ينتقل من الوضع الحالي إلى الوضع الرهن.

4 - مفهوم الموارد البشرية:

تعريف 01: الموارد البشرية تشير إلى أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطاً معيناً من الخبرات من خلال التعلم والتدريب بقصد تحسين أدائهم ويعنى بها أيضاً هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا

¹ هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 17-18.

² محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 465.

³ عبد الرزاق حسن: إمضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

متقدمة وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة.¹

تعريف 02: مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.²

تعريف 03: الموارد البشرية في منظمة ما... هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ... وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو اجر، وتعويضات ومكافئات ومزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في اثنا قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة ... باستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة، وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.³

تعريف 04: هي مصطلح يطلق على قوة في المنظمة. والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج، الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.⁴

التعريف الإجرائي للموارد البشرية : ويقصد به المنظمة التي تهتم بالأشخاص العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين تعاقدت معهم قابل اجر أو راتب معين، وتعزيز في أدائهم التنظيمي والاستفادة منهم في تحقيق أهداف العمل.

¹ سوزان محمد الهدى، فاطمة زكريا محمد: تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، 2017، ص 600.

² طاهر محمود الكلاهد: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 12.

³ ودبعتروش: المدخل إلى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، ط1، لبنان، 2011، ص 32.

⁴ طاهر محمود الكلال ده: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 15.

5 - مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعريف 01: تقرير التنمية الصادر عن الأمم المتحدة في العام 1993 على أن تنمية الموارد البشرية نموذج من نماذج التنمية والتي من خلالها يمكن لجميع الأشخاص من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين.¹

تعريف 02: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات والقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²

تعريف 03: مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طري التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.³

تعريف 04: بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على انه بزيادة معرفته وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده.⁴

المفهوم الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

الاهتمام بالعنصر البشري وإعداده بشكل صحيح يتماشى مع متطلبات واحتياجات المجتمع من خلال زيادة القدرات والمهارات المعرفية للقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في جميع المجالات.

¹سوسن إبراهيم رجب العقيدى: عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة شخصية لآراء عينة من العاملين في شركة كونجي، العدد 40، الجلد 01، المعهد التقني كركوك النجفالأشرف، 2016، ص 612 .

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 136

³ برك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص 275.

⁴سبكي وفا، شرعي الحسين: أعمال ملتقوطني بعنوان : إثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدينة، دون تاريخ، اليوم 06 /02 /2020، الساعة 18:30، bib. Univ.oeb .dz

6 - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعريف 01: الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق المحافظة عليها.¹

تعريف 02: يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة وتستخدم مصطلحات قديمة مرادفة له كشؤون الموظفين أو شؤون العاملين.²

تعريف 03: يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب ومكافأة أفراد المنظمة من خلال القيام بممارسة بعض الوظائف الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية وتنمية مهاراتها وتقييم أدائها وتعويضها مادياً ومعنوياً.³

تعريف 04: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.⁴

تعريف 05: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه

¹موفق عدنان عبد الجابري، أمين احمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 30.

²حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1998، ص01.

³ على مصباحي شريف، محمد منير محمد وآخر: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2013، ص 317.

⁴ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 13.

مصالحها ومصالحهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.¹

تعريف 06: الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.²

المفهوم الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

عملية إدارية تقوم بها المنظمة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والاهتمام بالموارد البشري وذلك من خلال مصالحته ومصالحة المنظمة وضمان نجاحه ونجاح العامة.

سادسا - الدراسات السابقة:

1 - الدراسة الأولى:

دراسة انتصار عريوات تحت عنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1-

تطرقت الباحثة إلى السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تتوفر الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة باتنة -1- خصوصا على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ؟

وهدفت الدراسة إلى:

✓ بيان مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال بناء إستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي وذلك من خلال المراجعة النظرية للمفهوم.

✓ محاولة التعرف على مستوى فهم وإدراك إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.

¹ محمد موسى احمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R، بين النظرية والتطبيق)، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 24 .

² بحرود فتحية: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 156.

✓ تجسيد معنوية العلاقة بين متغير متطلبات إدارة المعرفة وإستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي في الجزائر.

واستخدمت الباحثة :منهج المسح الاجتماعي بالإضافة إلي منهج دراسة الحالة.

وتكون مجتمع الدراسة من:1105أستاذ دائم، 821 إداري بمنصب دائم، 369 إداري متعاقد، 40080 طالب مسجل أي بنسبة 10% تعد كافية وممثلة لمجتمع البحث.

وتم اخذ عينة عشوائية بلغ عددها 2010 فردا.

وكانت أداة الدراسة: الاستبيان.

كما توصلت إلى النتائج التالية:

✓ تتميز الجامعة الجزائرية بخصوصية تلقاها وضعية اقتصادية واجتماعية وقانونية صعبة.

✓ وجود اختلاف واضح بين إدراك أهمية إدارة المعرفة وعملية تطبيقها في الجامعة.

✓ هناك جملة من التحديات على مستوى تشارك وتطبيق المعرفة من الضروري على مسؤولي الجامعة والجامعة الجزائرية عموما الاهتمام بها.

✓ وجود ضعف في التحفيز المعنوي والمادي لكل من الإداريين والأساتذة على مستوى الجامعة.¹

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة

الجزائرية من خلال التعرف على نقاط الضعف والقوة بين هذه المتطلبات والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الجامعة وهو ما أردنا توضيحه في دراستنا.

2 - الدراسة الثانية:

دراسة ريم علي حلاق تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وجهة نظر المديرين

¹ انتصار عربوات : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة-1، باتنة، 2018-2019.

والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

تطرقت الباحثة إلى السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجه نظر مديري ومدرسي مداري التعلم الثانوي العام في مدينة دمشق؟

هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.

✓ التعرف إلى واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

✓ تحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

✓ التعرف إلى تأثير متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التأهيل التربوي) في آراء المديرين والمدرسين حول واقع إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في دمشق.

واستخدمت الباحثة : المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من: 76 مديرا و 5281 مدرس ومدرسة منهم 1123 مدرس و 4258 مدرسة.

وتم أخذ عينة البحث من كامل المجتمع الأصلي.

وكانت إدارة الدراسة: الإستبيان.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق جاء مرتفعا من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

✓ وجود علاقة ارتباطيه بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزي لمتغيرات الجنس، التأهيل التربوي، سنوات الخبرة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزي لمتغير الجنس.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزي لمتغير التأهيل التربوي.¹

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، ولهذا يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا ومعرفة ما إذا كانت هناك الاختلاف في نوع الأدوار.

3 - الدراسة الثالثة:

دراسة سمر محمد خليل المعلول تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

الأكاديمية في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة.

تطرقت الباحثة إلى السؤال الرئيسي التالي :

ما دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ؟

¹ ريم علي حلاق: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا، 2013-2014.

وهدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

✓ توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة).

واستخدمت الباحثة : المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من: 1309 أكاديمياً.

وتم أخذ عينة طبقية.

وكانت أداة الدراسة: الإستبيان.

كما استخدمت الأساليب الإحصائية : التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سيبرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، واختبار العينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

✓ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.

✓ توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك لصالح الجامعة الإسلامية الأزهر والأقصى.¹

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ويمكن الاستفادة منها في النتائج المتواصل إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا، وكذا معرفة النقاط التي يتم تجاهلها والتي لم يركز عليها والتحقق منها ميدانيا في دراستنا.

4 - الدراسة الرابعة:

دراسة الطيب بوسافل تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية "

تطرق الباحث إلى السؤال المركزي التالي :

كلما كانت عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية تعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية الناتجة عن قناعة تامة كلما كانت نتائجها جيدة.

وأهمية الدراسة تكمن فيما يلي:

¹ سمر محمد خليل العلول :دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين، 2011 .

- ✓ اتخذ الإجراءات اللازمة لمجابهة الوضعية التي تتطلب طاقات متجددة وأساليب عمل متطورة.
- ✓ تجديد الآلات القديمة، فات تغير الذهنيات والعقليات أمر يتطلب تشخيص لوضعية المؤسسة وتخطيطا لأنشطتها المتعددة بدءا بتحديد نقاط ضعف مواردها البشرية التي عليها يتوقف نجاحها.
- ✓ المساهمة في تكوين المعرفة بالنسبة للمؤسسة التي لم تعد مكانا لإنتاج السلع والخدمات فقط بل أصبحت في إطار تفاعلها مع المؤشرات الجامعية منتجة للمعرف كذلك.
- ✓ **واستخدم الباحث :** المنهج الإحصائي، المنهج المقارن، المنهج التاريخي، المنهج الوصفي.
- ✓ **وتكون مجتمع الدراسة:** من 120 عنصرا موزعين حسب الفئات كما يلي:

✓ 15 إطارات سامية.

✓ 25 إطارات.

✓ 30 اعوان تنسيق.

✓ 50 اعوان تنفيذ.

أما عينة الدراسة فكانت تتكون من 330 عنصرا موزعين كالتالي: 50 اطارات سامية، 80 اطارات، 100 اعوان تنسيق، 100 اعوان تنفيذ.

وكانت أداة الدراسة: تحليل المضمون، الملاحظة بأنواعها مباشرة وغير مباشرة، المقابلة الفردية والجماعية، دليل مرجعية الكفاءات، دليل الشغل.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ الذي منيت به هذه التجربة التي عدم توفر الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، ومنهم من يرجع ذلك إلى سياسة التصنيع التي أعطت الأولوية إلى الجوانب المادية على حساب الجوانب الاجتماعية والثقافية.
- ✓ العنصر الآخر الذي تطرق إليه المحللون في سياق معالجتهم لنموذج التنمية في الجزائر فيما يتعلق بالقوانين الخانقة لكل مبادرة، بحيث تعدد المحظورات وأصبحت معرقة لكل عمل تنموي.

✓ فقدت الجزائر القدرة على تصميم وصياغة سياستها التنموية وخاصة بعد أن انتقلت عملية صنع الكثير من القرارات من مستواها المحلي إلى صندوق النقد الدولي.

✓ اتضح أن الجهود التي بذلت في الجانب التكنولوجي والاقتصادي لم تكن متوازنة مع الجوانب الاجتماعية والثقافية.¹

إن العلاقة التي تربط درستنا مع هذه الدراسة هي أنها ركزت على تنمية الموارد، ولهذا علينا الاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

5 - الدراسة الخامسة:

دراسة ومان محمد توفيق تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية " دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة.

تطرق الباحث إلى السؤال الرئيسي التالي :

ماهي المقتضيات السوسيو- تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

هدفت الدراسة إلى:

✓ تزايد وتعاضم الاهتمام من طرف الباحثين وصناع القرار بالعلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا الحديثة وتنمية الموارد البشرية وإثراء النقاش حولها خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في المجالات المعرفية والمعلوماتية وانعكاسها على الحياة الاجتماعية.

✓ فهم الواقع المعيش لتحديد رؤية شاملة للمستقبل حيث أن ملاحظة الظواهر المختلفة الراهنة وتسلية الضوء عليها سيساعدها في نهاية المطاف إلى إيجاد حلول أكثر فاعلية وأكثر نجاعة.

¹ الطيب بوسافل : تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010 - 2011.

✓ تساعد في رسم خطة إستراتيجية تتماشى والطبيعة الراهنة التي تفتح المجال واسع أمام العديد من الاستجابات وكسب الرهانات الخاصة بالتنمية إذ تتيح الفضاءات السييارية اتجاهات واسعة وأيديولوجية متداخلة تساعد في تطبيق هذه الخطة.

وإستخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من: مصلحة الموارد البشرية امن ولاية بسكرة.

وتم اخذ عينة: عينة قصدية

كانت أداة الدراسة:الملاحظة البسيطة المباشرة، استمارة الاستبيان، المقابلة.

كما توصلت إلى النتائج التالية:

✓ لا يوجد اختلاف جوهري في أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة، وان الموارد البشرية تعمل ضمن تفاعلات جوارية بين الموظفين وبين المجتمع الخارجي.

✓ لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد عينة الدراسة على أن التكنولوجيا الرقمية ضرورية في تحديد احتياجات العملية التدريبية.

✓ ضرورة مزاولة التدريب الإلكتروني وان مزايا التدريب الإلكتروني أحسن من التدريب الكلاسيكي.

✓ وجود فرق شاسع بين التدريب الرقمي والتدريب الكلاسيكي في مخرجات هذين الآخرين على تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية.¹

¹ومان محمد توفيق : تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه علوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015-2016 .

تتشارك هذه الدراسة مع درستنا في كونها ركزت على تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية والآليات التي استخدمها وهو ما أردنا أن نوضحه في دراستنا.

6 - الدراسة السادسة:

دراسة واضح فاطمة الزهراء، لعمراوي أحلام تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية".

تطرقت الباحثتين إلى السؤال المركزي الآتي:

ما دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية؟

وهدفت الدراسة إلى:

- ✓ مناقشة احدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية.
- ✓ تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز إستراتيجية ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة واهم طرق تطبيقها، إضافة إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.
- ✓ تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات معاصرة بكفاءة وفاعلية.

واستخدمت الباحثتين: المنهج الوصفي، الأسلوب المسحي. المنهج التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من: موظفي المعهد الوطني لتكوين المهني المتخصص.

كانت العينة: عينة عشوائية

أداة الدراسة: الاستبيان.

كما توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يسعى المعهد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصل في مجملها على تحقيق جودة الخدمات من

خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة وضمان تحسين مستخدمي المصالح المتعددة وتجديد معارفهم.

✓ يمجّد المعهد الوطني للتكوين المهني مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفراد التعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب بين كفاءاتهم ومتطلبات المناصب لتحقيق الأهداف العامة للمعهد.

✓ اعتماد موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد فيما بينهم لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة فضلا من اعتمادها على استئجار خبراء.

✓ يعتمد المعهد في تطبيق المعرفة على خبراء محليين والاستعانة بخبراء من الخارج بشكل أكثر.

✓ تعد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) أساس الوصول إلى الموارد البشرية المميزة للمعهد.¹

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على دور إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية ومعرفة الاختلافات بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها ومقارنتها مع بعضها البعض.

¹ واضح فاطمة الزهراء، لعمراوي أحلام : إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015 - 2016 .

الفصل الثاني:

الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد

أولاً: ماهية المعرفة.

ثانياً: إدارة المعرفة.

خلاصة

تمهيد:

رغم الاختلافات في أنواع وأحجام المنظمات إلا أنها تعرف حركة كبيرة من التغيرات، وفي مقدمتها تطور في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية هذه الثورة تعتمد على المعرفة التي تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار والاستخدام الأمثل للمعلومات ورغم مواكبة هذه التغيرات إلا انه ظهرت العديد من المفاهيم العلمية تمثلت في إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة،مجتمع المعرفة... الخ.

ونتيجة هذه المفاهيم ظهرت بحوث ودراسات تهتم بإدارة المعرفة باعتباره عاملا أساسيا في التطورات المعرفية المعاصرة وهيا تلعب دورا كبيرا في بناء المنظمات من حيث تنمية الموارد البشرية في أبعادها المختلفة وأهمها العنصر البشري، حيث تؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري في المنظمة من خلال نمو معارفه ومعلوماته وأفكاره لأن إدارة المعرفة عليها الاهتمام بالأصول المعرفية والموارد البشرية وإدارتها بشكل أفضل لما يحقق تطور في مواجهة تحديات العصر وإيجاد حلول سليمة وواقعية لبعض المشاكل والوصول إلى ميزة تنافسية في المنظمة.

أولاً - ماهية المعرفة:

1 - نشأة وتطور المعرفة:

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهذا السبيل كقوله تعالى " وعلم ادم الأسماء كلها " (سورة البقرة 31) "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن 3-4) بل جعل المعرفة أساس النفاضل البشري إذ قال تعالى " قل هل يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون " (سورة الزمر 9).

أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين ومنذ منتصف القرن الثامن عشر حيث بدا التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذا ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) إذا تحولت القيادة من الماكينة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكينة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي تديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة، وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة، وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذر في تركيبة القدرات والموارد البشرية.¹

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزيتون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص52.

2 - أهمية المعرفة وخصائصها:

1-2: أهمية المعرفة:

للمعرفة تأثير هائل في حياتنا فهي تمثل أساسا التقنية الحديثة : المعدات والمواد والتقنيات ومصادر الطاقة التي تجعل حياتنا وأعمالنا أكثر سهولة لقد غيرت المعرفة الحديثة والتقنية حياتنا بطرق مثيرة عديدة فالطائرات والسيارات وأقمار الاتصالات والحواشيب والتلفاز ما هي إلا بعض الاختراعات العلمية والتقنية التي غيرت الحياة الإنسانية وقادت أبحاث فيزيائي الذرة إلى تطوير الطاقة النووية لتكون مصدرا من مصادر الطاقة وتساعد الإنتاج الزراعي، عندما طور العلماء سلالات جديدة من النباتات وأسمدة أكثر كفاءة وساعد اختراع المضادات الحيوية والأدوية الجديدة الأخرى في السيطرة على العديد من الأمراض المعدية وأدت الدراسات في علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء إلى تقنيات جراحية جديدة مذهشة والى اختراع آلات إنقاذ الحياة، التي بمقدورها القيام بوظائف بعض الأعضاء البشرية.

كما أثرت المعرفة كثيرا في الطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا والى العالم من حولنا ففي العصور القديمة كان اغلب الناس يعتقدون أن الأحداث الطبيعية وكل شيء آخر مما يقع لهم صادر عن تأثير الأرواح الشريرة.

وقد كان الإغريق القدامى من بين أوائل الذين بادروا إلى استعمال المشاهدات النظامية والتعليل في تحليل الظواهر الطبيعية ومع التطور التدريجي للتفكير العلمي اتجهت المشاهدات إلى الطبيعة باعتبارها نتاجا لقوى روحية غامضة تتضاءل تدريجيا وبدلا من ذلك بدا الناس يشعرون بان الطبيعة يمكن فهمها والسيطرة عليها عن طريق العلم والمعرفة.¹

وأثرت الاكتشافات العلمية على نحو متزايد عبر السنين في الفكر الفلسفي حول طبيعة الإنسان

¹ إبراهيم بدر شهاب الصيحات: إدارة المعرفة (منحنى تطبيقي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص ص 11-12.

وموقعه في الكون ففي أواسط القرن السادس عشر الميلادي على سبيل المثال اعتقد الفلكي البولندي، نيكولاس كوبرن كوس إن الأرض والكواكب تدور حول الشمس وعلى الرغم من أن نظريته أثبتت صحتها لاحقا فأثارت معارضة قوية بين الفلاسفة ورجال الكنيسة في ذلك الوقت إذا كانوا يعتقدون منذ فترة طويلة من الزمن، إن للأرض والبشر الذين عليها أهمية خاصة لان الشمس والنجوم والكواكب تدور حول الأرض.

إن كل ما تقدم يبين لنا أن الاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى إلى اقتصاد مبنى على المعرفة، وتعد التقنية العنصر المعرفي الأهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتقنية أصبحت أكثر مما مضى عاملا أساسيا في الإنتاج والإنتاجية وفي توفير فرص العمل الحقيقية وتنويع الهيكل الاقتصادي وزيادة القيمة المضافة والأرباح ورفع معدلات النمو في الدخل القومي، وفي توفير مقومات الأمن للدفاع.

والمعرفة في هذا العصر الذي يسمى باسمها عصر المعرفة، هي عماد التنمية وهي بوابة العبور إلى مستويات التقدم التي ننشدها جميعا، فالمعرفة ليست دورا حاسما في صعود الأمم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل وتتزايد أهمية المعرفة في الوقت الحاضر للأسباب التالية :¹

➤ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة النشاطات الاقتصادية وغيرها.

➤ إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في إطلاق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

➤ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة التي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي، تمثله الأصول غير المادية أو غير الملموسة.

¹ إبراهيم بدر شهاب: المرجع السابق: ص ص12-13

➤ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا أو استخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركة الخدمات المالية، والمصرفية والإعلان والإعلام وغيرها.

الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء منهم الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أم أولئك الذين يوظفونها في إنتاج السلع والخدمات والذين يزداد عددهم باستمرار.

وكذلك يمكن إبراز الأهمية فيما يلي:

➤ توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

➤ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

➤ تحرك الأساس الحقيقي للكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها.

➤ المعرفة أصبحت الأسس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

توجه مجموعة من العوامل التي تؤثر في المعرفة، فتوافر هذه العوامل من عدمه له الأثر الكبير على حجم المعرفة وتوعيتها بالنسبة للمجتمع بشكل عام أو الأفراد والمنظمات بشكل خاص.¹

2-2 خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وقد تشبعت خصائصها تبعا لاختلاف

وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال ولإفادة المتوقعة منها.

فمثلا أشار " زكريا " إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري

والإنساني هي :

¹فراح رشيد، قنور عادل: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد الثامن، 2017، أم البواقي، الجزائر، ص ص 409-410 .

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعنى أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم :** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **البحث عن الأسباب :** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر لان ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لان تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعنى أن المعرفة ثابتة بل تعنى الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعنى أنها تعلق على التغير.
- **الدقة والتجرد:** الدقة تعنى التعبير عن الحقائق رياضيا.

كما أشار Winch. Schneider إلى أن تميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد المتاجرة بها كالمسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.¹

وأشار Mc Dermott إلى ست مزايا أو خصائص للمعرفة هيا:

- ✓ المعرفة هي فعل إنساني.
- ✓ المعرفة تنتج عن التفكير.
- ✓ المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.

1 محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21.

✓ المعرفة تنتمي إلى الجماعات

✓ المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

وأشار إلى خصائص المعرفة هيا:

✓ أثير بمعنى قدرتها على تخطى المسافات والحدود.

✓ متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر مما يعنى إمكانية وجودها عددا لا نهائيا من

المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد ومع ذلك قد يتوجه الطلب إلى حفز محاولة إنتاج المعرفة

نفسها بتكاليف إضافية ربما في صورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة مثل خفض التكلفة أو

تقليص الزمن اللازم للإنتاج أو التعامل الأفضل مع هيكل الموارد المتاحة للجميع.

✓ اجتماعية أو ذات نزعة لتحويل ذاتها إلى قوالب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الإنسان.

✓ شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في آن واحد.

✓ سلعة قابلة للتوليد ولكن ما إن تولد لا يمكن إتلافها.

✓ إن صدرت للغير تبقى لدى المصدر الذي صدرها.

✓ الكلفة الزهيدة لنسخها ونقلها.¹

وهناك خصائص أخرى تمثلت في :

❖ تطلب المعرفة تفاعلا ينساب الواقع، وواعيا وإدراكا له من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى

المحفزة للتطور والتغيير، فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتركيب المعطيات والحقائق بصورة

صورية، وإنما تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة، وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات،

أي ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

¹ محمد عواد الزيادات: المرجع السابق، ص 22.

❖ كون المعرفة ذاتا وموضوعا، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد ذاته، وفي الوقت نفسه تعد المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق والوسائط الصلبة والرقمية المختلفة، وفي الحالتين لا تتفصل المعرفة من حيث هي ذات عن المعرفة من حيث هي موضوع، حيث إن المعرفة المكتسبة من مصادر الوسائط المعرفية المختلفة هي معرفة للذات الإنسانية التي ترنو نحو تحقيق أهدافها وأمالها وأحلامها، وبتعبير آخر تتحول المعرفة من الموضوع إلى الذات كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرها وأشكالها الصريحة، ثم تعود المعرفة الضمنية (الذاتية) إلى معرفة صريحة مكتوبة، عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المنظمة أو المجتمع.

❖ توافر مضمون اجتماعي إنساني للمعرفة، فهي كائن لا يعيش لنفسه بنفسه، بل يحتاج إلى بيئة ينتفس هواءها ويعيش فيها، وارض ينبت منها، ومجتمع يتشارك بالمعرفة فيه، من اجل التقدم والرقى، كذلك يحق لنا أن نقول : إن المعرفة كائن يحيا وله دور حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها، ومن ثم لا توجد حقائق معرفية ثابتة، فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطوير ولا توجد في الحقائق معارف مطلقة، لان المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.

❖ ارتباط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائما لحالات وظروف اقل يقينا، ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات يقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد، أما بالنسبة إلى المعرفة فنجد انه عندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق فسيكتسب تجربة وخبرة جديدتين يقترب فيهما من درجة الاعتقاد، فالمعرفة تقود إلي اليقين بخطوات ثابتة.¹

1 سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، أبوظبي، الإمارات، 2007، ص ص، 18-19.

❖ المعرفة موردا إنسانيا لا ينقص بل ينمو باستعماله، وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات.

❖ المعرفة تكون جزءا من نظام ديناميكي للتفكير ولإدراك الواقع الموضوعي، أي أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله والواقع، وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.¹

يشير "هوسيل وبسيل" إلى الخصائص الأساسية للمعرفة :

- إمكانية توليد المعرفة من خلال الخصوبة الذهنية للشركة.
- إمكانية موت المعرفة، تموت كما تولد، وان القليل منها يسجل أما غالبيتها فيموت مع الشخص والأخر يحل محله بمعارف جديدة.
- تتجذر المعرفة الأفراد: ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يحتفظ في الرؤوس.
- إمكانية خزن المعرفة: على الأوراق أو الأقلام أو الأقراص والفلش أو مختلف الوسائل والمواقع الإلكترونية.

- إمكانية تصنيف المعرفة: هنالك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة والمعرفة الدلالية، والمعرفة العملية، ومعرفة المهارة، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات.²

وقد أشار "عجام" إلى أن "زاندروكو جوت" قد أضاف خاصيتين للمعرفة هما :

قابلية الترميز : وتشير إلى المدى الذي تكون به المعرفة مترابطة أو مرمزة، حتى إذا كانت نتيجة المعرفة المرمزة صعبة الإفصاح عنها للأفراد الآخرين.

قابلية التعلم: وتعكس الحد الذي تستطيع به المعرفة التجسيد لأفراد آخرين من خلال التدريب وغيره.

¹ سعد غالب ياسين: المرجع السابق ، ص ص 19-22

² أكرم سالم حسن الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص 59-60.

3 - أنواع وأقسام المعرفة ومصادرها:

3-1- أنواع المعرفة:

إن المعرفة ليست نوعا متجانسا ونمطيا، ذلك لان ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ومن اجل أن تكون المنظمة فعالة في إدارتها للمعرفة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في خدمات ومنتجات المنظمة.

قدم الباحثون والمختصون في إدارة المعرفة تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة ومن تلك التصنيفات ما يأتي: معرفة ماذا know-what عن الحقيقة التي إن ترمز.

معرفة كيف know-how عن القدرات المهارية لإنجاز المهمات بنجاح.

معرفة لماذا know-why بالقوانين والمبادئ الواجب مراعاتها.

معرفة أين know-where عن مواقع تطبيق المعرفة.

معرفة متى know-when عن الوقت المحدد للبدء بتطبيق المهمة.

معرفة من know-how عن المعلومات حول من يعرف كيفية الأداء.¹

وصنف Zack المعرفة على ثلاثة أنواع هي:

أ- المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة التي تقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة ونشر إلى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة.

ب - المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية تنافسية وتشير إلى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن بقاء المنظمة في التنافس لأنها تمتلك ما يمتلكه الآخرون أنفسهم.

¹ حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة: دراسات في اثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد97، السنة 36، 2013، ص ص20-21.

ج - المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي يمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومناقسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم من خلال الإبداع والتغيير.¹

وعلى الرغم من التصنيفات العديدة للمعرفة إلا أن التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم ما قدمه Polanyi في الستينات إذ ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وأيده في هذا التمييز Nanak اذر صنف المعرفة إلى نوعين :

➤ المعرفة الظاهرة "الصريحة": وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها للآخرين والتي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي أي أنها مكتسبة.

فالمعرفة الظاهرة هي معرفة نظامية يمكن ترميزها، كتابتها وتمريرها إلى الآخرين بالوثائق أو بالتعليمات العامة، ومن السهولة أسرها والمشاركة فيها بصيغة ووثائق من خلال نظم ثقافة المعلومات.

➤ المعرفة الضمنية: وهي التي تشير إلى المعرفة التنظيمية والشخصية غير الواضحة وغير الرقمية وهذه تتكون (على سبيل المثال) من ذاكرة الفرد أو الخبير مهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة.

المعرفة الضمنية والتي من اجل التطبيق يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى والفهم والتطبيق الأعمق، ورغم ذلك من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات.²

3-2- أقسام المعرفة:

يمكن تقسيم المعرفة إلى:

¹ حيدر شاکر نوري، محمود حسن جمعة: المرجع السابق، ص 21.

² ممدوح عبد العزيز الرفاعي: نحو نظرية لإدارة المعرفة، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون، " إدارة المعرفة، الاستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة المنصورة 20-22 افريل، 2010، ص5.

أ - المعرفة الموضوعية : توجد في الكتب والمطبوعات وقواعد البيانات، وذلك الكم المتزايد من المعلومات الرقمية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الشبكة العالمية العنكبوتية للمعلومات، وتتحسن أدوات العثور على المعلومات والمعرفة عن طريق هذه الوسائل يوما بعد يوم وهناك دلائل واضحة تشير إلى أن المعلومات سيزداد وتدفقها في المستقبل أكثر مما هي عليه الآن حيث أصبحت المعلومات المتوافرة أوسع من قدرتنا على تقدير مدى سلامتها ودقتها، ولذلك فإن تطبيق ضوابط الجودة على المعلومات، وتقييمها والتميز بينها يعد من التحديات الكبيرة التي تواجه ذوي الشأن في المستقبل كما يمكن زيادة قيمة المعلومات الرقمية.

ب - المعرفة الضمنية : هي عمق الرؤية والتجربة والقدرة على الحكم، وكلها مما يختزنه العقل البشري، ولقد كان هذا الشكل من أشكال المعرفة يمثل على الدوام استكمالاً مهماً للمعرفة الموضوعية، وقد تزداد أهمية هذا الشكل من أشكال المعرفة كلما ازداد تدفق المعلومات، ولقد اعترف للعقل البشري منذ زمن بعيد بالحذف الشديد عندما يتعلق الأمر بالمواقف المعقدة التي تنطوي على الكثير من البدائل والسيناريوهات ورغم التقدم الذي يحققه الذكاء الصناعي، تبقى هناك مساحة شاسعة من المعارف الضمنية التي يتعذر على معظم المستفيدين الوصول إليها و رغم الاعتراف المتزايد في الوقت الحاضر بالدور المهم الذي تقوم به المعرفة الضمنية فلم يتحقق الكثير في مجال توجيهها وتبادلها، ولذلك فمن مجالات العمل المهمة التي تنتظرنا كيفية تسخير تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يحاكي القدرات البشرية على تقييم المتاح وتقدير مدى سلامتها.¹

3-3 - مصادر المعرفة:

من الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثرية غير ملموسة مما جعلها صعبة

¹مجموعة من المؤلفين: الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة ج1(الجودة، المعرفة)، الشركة العربية المتحدة، ط2، القاهرة، مصر، 2016، ص238.

التحديد والقياس خاصة الضمنية منها إلا انه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب عديد الدراسات في حين يري آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول فيما بعد إلى معرفة (هرم المعرفة):

أ - **المصادر الداخلية:** التابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة بناء على خبرات أفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكونهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث، وبراءات الاختراع...الخ.

كما يحصر الدكتور علاء فرحان المصادر الداخلية للمؤسسة في العناصر التالية:¹

✓ **إستراتيجية المعرفة :** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال فكري.

✓ **مهنيو المعرفة :** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية معرفة what مهنتهم استيعاب مضمون المعرفة ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة .

✓ **عمال المعرفة:** مهنتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها والاستجابة لكل الطبقات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

ب - **المصادر الخارجية:** التابعة خارج المؤسسة المتوقفة على العلاقات القائمة بين المؤسسة مع بيئتها أو محيطها الخارجي من زبائن، دولة، مؤسسات أخرى كالمكتبات، والأترنتيت، المنافسون، الموردون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، كما يحصر الدكتور علاء فرحان

طلب هذه المصادر في العناصر التالية :

¹ واضح فواز، نويري مجدي: إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد1، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2017، ص33.

✓ **الزبائن:** حيث يشير Stewart إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الاعتبار فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالاستعانة السريعة لمتطلباتها وإشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة.

✓ **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها.

✓ **المنافسون:** حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسات في المؤسسات المنافسة وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية.

✓ **الشركاء:** هي المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إلى المؤسسة من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك وتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.¹

ولا شك أن هذه المصادر أدت إلى تطور الإنسان منذ ظهوره على سطح الأرض ولقد اثبت الإنسان في كل العصور انه الأكثر قدرة على الابتكار وقد مر هذا التطور عبر عصور تاريخية مهمة حددها الفن "تولفر"، وفق نموذج الموجات الثلاثة : وهي الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة) والموجة الثانية بالثورة الصناعية التي بدأت قبل (ثلاثمائة سنة) وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات والتي ستكتمل خلال العقود القادمة .

في حين حددها "بيرنا ريو" بخمسة عصور تاريخية هي:

✓ **العصر البدائي:** وكانت فيه قاعدة الثروة هي الصيد.

✓ **العصر الزراعي:** وكانت فيه الثروة في المجتمع هي الزراعة ورمزها المحراث الزراعي.

✓ **العصر التجاري:** وكانت فيه قاعدة الثروة تبادل السلع أو التجارة ورمزها الشركات التجارية.

¹واضح فواز، نويري مجدي:المرجع السابق، ص 34.

- ✓ العصر الصناعي: وكانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.
- ✓ عصر المعلومات: وكانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحسوبة وكثيفة المعرفة.¹

4 - أنماط المعرفة ومحركها وأهم نماذجها:

4-1- أنماط المعرفة ومحركها:

استعراض المؤلفون مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب التعرف على أنواع وخلصوا إلى إن أكثر الإشارات تمت للمعرفة الضمنية ثم الواضحة ثم معرفة كيف وفيما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة إشارة:

أ - **المعرفة الضمنية**: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معادن داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي وهي نوعان احدهما تقني يعود إلى عمق معرفة، كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة محددة هو الذي يصنع الشركة موجودة المعرفة.

ب - **المعرفة الواضحة**: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها وتسهيل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة، كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

ج - **المعرفة التكنولوجية**: أي معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

¹نعيم إبراهيم الطاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، صص 11-12.

د - المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة : المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة مثال أن يتقدم شخصا ما بطلب الحصول على قرض من البنك بمبلغ 1000 دينار فان موظف البنك هنا يعتمد من قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن رتبته وموجوداته وبناء على مدى توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه القرض أولا يوافق على ذلك أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المقترض مثل مؤهله العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها طريقة الدفع وهكذا.

و - المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية) : المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.¹

ناقش Nonaka.Takeudchi في دراستهما لنجاح الشركات اليابانية في تحقيق الإبداع والابتكار أربعة أنماط لتحويل المعرفة وفق التصنيف الذي جاء به Polanyi عام 1958 والتي تشكل بدورها محرك لعملية توليد المعرفة إذ تستخدم المنظمات هذه الأنماط التفاعلية واللولبية والمستمرة بوصفها الأساس في تضخيم المعرفة المتولد من الأفراد و العمل على بلورتها في الأجزاء المختلفة لشبكة المعرفة، في تلك المنظمات ويمكن تلخيص هذه الأنماط الأربعة كالآتي :

أ- التنشئة الاجتماعية : تتضمن عملية تبادل ومشاركة المعرفة وجها لوجه تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وبشكل طبيعي، تتم عادة من خلال التفاعلات الاجتماعية، وتنطوي على التوصل إلى تفاهم متبادل من خلال مشاركة النماذج الذهنية، فاستخدام العصف الذهني على سبيل المثال من اجل التوصل إلى الأفكار الجديدة أو تفاعلات التدريب المهني، تعد التنشئة الاجتماعية شكل من أشكال المعرفة، لأنها العملية التي يقوم بها الأفراد عادة عندما يلتقون مع بعضهم البعض بالمقابل اكبر ميزة

¹ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص 37-38.

في التنشئة الاجتماعية تعد أيضا أعظم سلبية إذ يلاحظ أن المعرفة لا تزال ضمنية ونادرا ما يتم التقاطها وتوثيقها في مكان ما، لأنها لاتزال في عقول المشاركين الأصليين وبالرغم من أن التنشئة الاجتماعية عدت وسيلة فعالة جدا لتوليد المعرفة ومشاركتها إلا أنها تستهلك وقت في نشر المعرفة إلى كافة أنحاء المنظمة.

ب- **التجسيد:** يعطى هذا النمط شكلا مرثيا للمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة ويمكن تعريفه بأنه عملية جوهرية لتوليد المعرفة من ضمنية إلى صريحة والتي تأخذ عدة أشكال منها الفرضيات والمفاهيم والنماذج في هذا النمط يصبح الأفراد أكثر قدرة على التعبير عن المعرفة بأشكالها المختلفة ومنها معرفة كيف ومعرفة لماذا فالمعرفة الضمنية السابقة يمكن كتابتها أو تسجيلها أو رسمها أو جعلها مادية وملموسة باستخدام طرق مختلفة، وتحتاج هذا النمط عادة إلى وسط لتحويل المعرفة إلى شكلها الصريح فمثلا يقابل صحفي المعرفة الأفراد أصحاب المعرفة من اجل استخراج وتنميط وتوليف المعرفة بطرق مختلفة والتفاصيل ويجعلها ذات نطاق أوسع يمكن لجمهور واسع من فهم وتطبيق المحتوى بشكل مباشر عملية تخريج واحدة بعدها تصبح المعرفة ملموسة ودائمة كما يمكن تبادلها بسهولة أكثر مع الآخرين والاستفادة منها في جميع أنحاء المنظمة.¹

ج- **التجميع:** يتناول هذا النمط إعادة توحيد الأجزاء المنفصلة للمعرفة الصريحة إلى شكل جديد، كالتوليف والتركيب للمعرفة الصريحة والمرمزة في شكل تقارير بأنواعها الملخصة والمفصلة فضلا عن تحليل الاتجاهات وبناء قواعد البيانات الجديدة لتنظيم المحتوى، وفي هذا النمط لا يتم ابتكار معرفة جديدة بحد ذاتها وإنما توليد مزيج وتمثيل جديد للمعرفة الصريحة القائمة والتي أن تسهم في توليد معرفة ضمنية جديدة مستقبلا، كما تحدث عمليات التجميع والتركيب والمزج قررا للمفاهيم

¹ عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص ص 27-28.

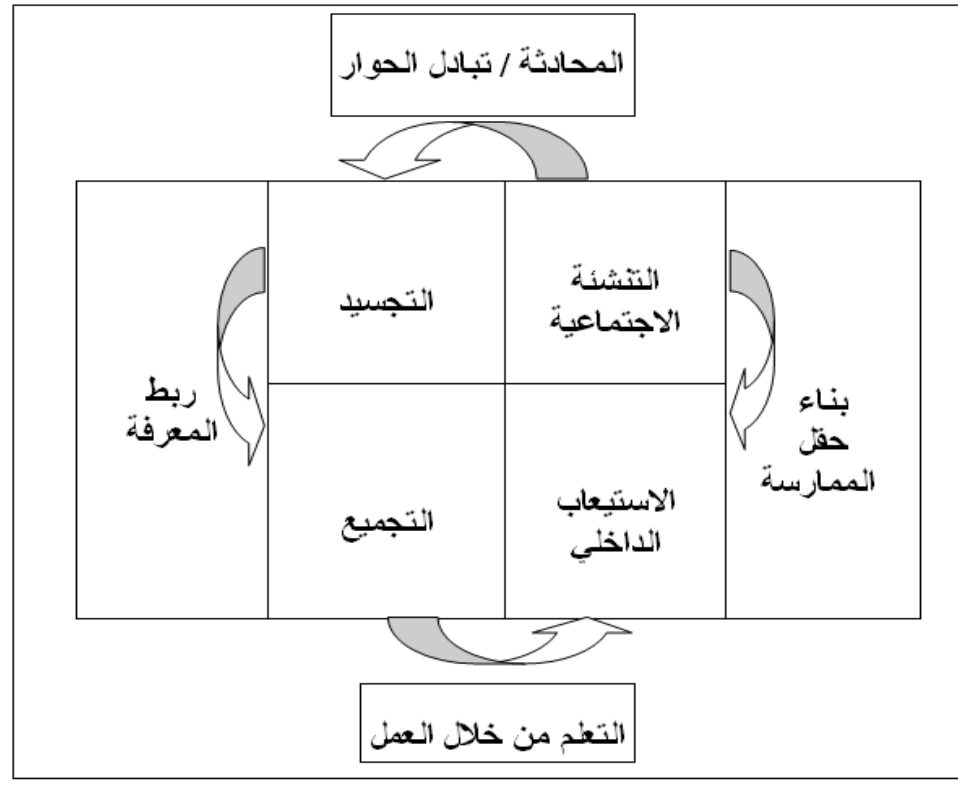
وتوليفها من جديد في نظم إدارة المعرفة .

د- الاستيعاب: هو النمط الأخير في محرك المعرفة لنموذج Takeuchi،Nonaka والذي يتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويحدث من خلال هذا نشر وترسيخ السلوك المكتسب حديثا وفهم النماذج العقلية المنقحة ويرتبط هذا النمط بقوة مع التعلم عن طريق العمل إذ يدمج هذا النمط الخبرات الفردية أو المشتركة والمعرفة الصريحة هي نماذج عقلية فردية، كما تساعد عملية استيعاب داخلي واحدة على استخدام المعرفة الجديدة من قبل الأفراد العاملين لتوسيع نطاق أفكارهم وإعادة تأطير المعرفة الموجودة في عقولهم (قاعدة المعرفة الضمنية) باتجاه فهم وتعلم وامتلاك المعرفة الجديدة ويتجلى هذا في التغيير الملحوظ في أداء الأفراد للمهام والوظائف المناطة بهم.

توليد المعرفة عملية غير متسلسلة، وإنما تعتمد على التفاعل المستمر والديناميكي بين المعرفة الضمنية والصريحة على طول الأنماط الأربعة المكونة لمحرك المعرفة. ويتجلى هذا التفاعل في لولبية المعرفة، لاحظ الشكل رقم 01 الذي يبين كيف يمكن للمنظمات التعبير عن المعرفة الضمنية والصريحة و تنظيمها ومنهجها لا كما تساعد لولبية المعرفة المنظمات في إنتاج وتطوير الأدوات والهياكل والنماذج لتجميع ومشاركة المعرفة من قبل الأفراد والمجاميع العمل والمنظمة نفسها.¹

¹ عامر عبد الرزاق الناصر: المرجع السابق، ص ص 29-30.

الشكل رقم 01: محرك المعرفة



المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص30.

4 - 2 - نماذج إنشاء المعرفة:

هناك الكثير من المحاولات العلمية التي تستهدف بيان كيفية إنشاء المعرفة ومن أهم تلك

المحاولات إنشاء مجموعة من النماذج من أهم هذه النماذج ما يلي:¹

أ - تحويل المعرفة التصريحية إلى معرفة إجرائية (نموذج أندرسون):

ويمثل إسهام أندرسون الإسهام الأول لتناول موضوع إنشاء المعرفة حيث صنف المعرفة في هذا

النموذج إلى :

¹ ناصر محمود سعود، أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص108.

معرفة تصريحية والتي تقدم شكل اقتراحات وعلاقات وفرضيات معرفة وإجرائية وهي معرفة منهجية تقوم على أساس خطوات تتبع لتحقيق نتائج معينة.

يقوم النموذج على أساس تحويل المعرفة التصريحية إلى معرفة وإجرائية من أجل تطوير المهارات المعرفية لكن ما يعاب على هذا النموذج هو انه افتراض أن عملية نقل تتم بطريقة غير موجهة وان عملية التحويل تتضمن فقط التحويل من معرفة تصريحية إلى معرفة إجرائية و ليس العكس .

ب - التحول الحلزوني للمعرفة :

(نموذج نوناكا الأول 1991): يضع هذا النموذج الإطار العام لعملية تحويل المعرفة وبحيث انحصرت النماذج التالية له على تطويره والإضافة عليه، ويركز النموذج على عملية إنشاء المعرفة بالأساس من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ثم ضمنية ثم معلنة، وهكذا لذلك يسمى النموذج بنموذج الحلزوني .

ويرى نوناكا أن هذا الإنشاء يتم من خلال أربعة عمليات أساسية هي التنشئة والتجسيد والربط والتدوير . ويشار في هذا النموذج إلى أن إنشاء المعرفة وتوليدها بمثابة عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والمعلنة من خلال المراحل الأربعة والتي تتسم في تحويلها من مرحلة إلى أخرى بالترقي أو التجاوز الذاتي فيما يكون عملية حلزونية المعرفة المتصاعد والمقصود بهذا أن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها سابقا تكون ذات سمة مؤثرة (أي أنها تحتوي على بذور التطور في المستقبل وهذا يعنى أن المعرفة الحالية تحمل بذور المنظور لمعارف أخرى.

• أنواع المعارف حسب العملية التطور الثاني لنموذج نوناكا:

قام نوناكا وتاك يوشي عام 1995 بتطوير نموذج نوناكا الذي مه عام 1991 وذلك بتحديد نوع المعرفة والتي تتولد في كل عملية واستخدام تصنيف المعارف إلى تعاطفيه، ومفاهيمية، ونظامية وإجرائية (تشغيلية) ويرون بان هذه الأنواع تتولد كما يلي:

- المعرفة التعاطفية وتتولد في مرحلة التنشئة .
- المعرفة المفاهيمية وتتولد في مرحلة التجسيد.
- المعرفة النظامية وتتولد في مرحلة الربط.
- المعرفة الإجرائية وتتولد في مرحلة التدويت.

• خصائص عمليات إنشاء المعرفة (التطوير الثالث لا نموذج نوناكا):

قام نوناكا بتطوير ثالث لا نمودجه بالاشتراك مع "كونواKauno" في عام 1998 بالتركيز على

خصائص عمليات إنشاء المعرفة الأربع والتحول الذي يحصل على المستويين الفردي والجماعي .

يرى كل من نوناكا وكونوا انه يمكن فهم كل عملية من العمليات الأربع (التنشئة والتجسيد والربط والتدويت) بكونها عملية تتجاوز الذاتي كأنها مستقلة عن العمليات الأخرى في إطار متكامل للعملية الحلزونية حيث يشيران إلى كيفية حدوث عملية التحويل ففي كل مرحلة على المستوى الفردي ثم الجماعي ومن ثم على المستوى التنظيمي ففي مرحلة التجسيد يتم التحويل بين المجموعات المختلفة داخل المنظمة الواحدة وفي مرحلة التدويت يكون التحويل من المنظمة إلى المجموعة ثم على المستوى الفردي .

ج - النشاطات الضرورية لإنشاء المعرفة أنموذج تومي TUOMI:

يبني هذا النموذج الذي قدمه تومي عام 1999 على نموذج نوناكا وقد أطلق عليه اسم (A-5°) ويحدد النشاطات الضرورية لإنشاء المعرفة والتي تشمل خمسة نشاطات ثلاث منها لتوليد المعرفة وتشمل (التوقع والصياغة والملائمة) ونشاط التراكم المعرفة ونشاط يسمى بالنشاط الفعلي وقد بين "تومي" دور كل هذه النشاطات كالاتي:

• الصياغة والتشكيل : والمقصود بها صياغة وتشكيل الأفكار والتوجهات التي تؤدي إلى توليد معرفة ما

وهي ضرورية لأنه يتم من خلالها تجسيد المعرفة للفرد والجماعة.

● **التوقع:** والمقصود به توقع ما يمكن توليده من معرفة وهو ضروري لأنه يتم من خلاله ابتكار الفرد أو الجماعة نموذجا للتعلم.

● **الملازمة:** المقصود بها التكيف مع الواقع الجديد الذي أفرزته المعرفة و الملازمة الضرورية لأنه يتم من خلالها اكتساب المتعلم المعرفة الموجودة حاليا في المنظمة.

● **التراكم:** المقصود به تراكم المعرفة الضرورية لتكون متاحة عندما يكون هناك حاجة إليها، فهناك أنواع من الذاكرة يجب أن تكون حاضرة من اجل تمكين التعلم.:

● **الفعل (الأداء الفعلي):** هو الإجراء أو النشاط الفعلي الذي يتم من خلاله ابتكار المعرفة داخليا وخارجيا.

د- الوسائل المساعدة لتحقيق إنشاء المعرفة أنموذجديس بريسوشاي وقال :

قام باستخدام أنموذج "توناكا" وأضاف عليه الوسائل المساعدة في تحقيق عملية إنشاء المعرفة وانطلقا من تصنيف عمليات إنشاء المعرفة إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى:

وتشمل مرحلتي التنشئة والتجسيد باعتبارهما مرحلتي ابتكار معرفة جديدة.

المجموعة الثانية :

وتشمل مرحلتي الربط والتدويت باعتبارهما مرحلتي الإفادة من هذه المعرفة الجديدة، وحددا بحدود إحدى عشرة وسيلة مساعدة في كل مرحلة من مراحل إنشاء المعرفة، فمرحلة التنشئة وهي مرحلة تشارك المعرفة وابتكار معرفة جديدة يعتبر التجوال داخل وخارج المنظمة وتجميع ونقل المعرفة الضمنية بمثابة وسائل مساعدة في تحقيق التحويل للمعرفة وهكذا فيما يتعلق ببقية العمليات .

وقد بين كل من "ديس بريس" و "شاي وقال" إن الأساس لعملية إنشاء المعرفة هو أن الأفراد يعيشون ذات الظروف ويقضون الوقت معا، فعندما يسيرون معا داخل وخارج المنظمة، فان هذا من شأنه أن يشكل لديهم تجربة الوصول إلى المعرفة الضمنية.

وتتجسد المعرفة عندما يجلس الأفراد سوياً فمن خلال الحديث والحوار وردود الأفعال يصلون إلى مرحلة الربط فيتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أكثر تعقيداً حتى يتم الوصول إلى مرحلة التدوير حيث تصبح هنا المعرفة أصلاً له قيمة ومرة أخرى يعاد تشارك هذه المعرفة ويبدأ حلزون توليد المعرفة مرة أخرى وهكذا.

و - نوع المعرفة حسب العملية أنموذج أبي زيد :

قدم أبو زيد نموذجه عام 2002 وركز على العملية التي تحصل في كل مرحلة ونتائجها ثم الطرق والوسائل المساعدة في تحقيقها.

ففي مرحلة عملية التنشئة يرى بان النتيجة هي معرفة تعاطفية وتساعد في هذه العملية اللقاءات غير الرسمية والتقليد والملاحظة.

أما في مرحلة التجسيد فالنتيجة هي معرفة مفاهيمية وتساعد في هذه العملية الاستعارة والتناظر.

وفي مرحلة الربط فان النتيجة هي معرفة نظامية، ومن الطرق المساعدة التقسيم والتبويب وإتباع منهجية معينة وممارسة أفضل.

أما بالنسبة لمرحلة التدوير فالنتيجة معرفة عملياتي ومن الطرق المساعدة استخدام النماذج

والتدريب. ويلخص الشكل رقم 02 أنموذج أبي زيد حول عمليات إنشاء المعرفة.¹

¹ ناصر محمود سعود، أحمد إسماعيل المعاني وآخرون : ص ص 113-114.

الشكل رقم (02) : أنموذج أبي زيد حول عمليات إنشاء المعرفة.

المعرفة الضمنية	العملية	العملية
	التنشئة	التجسيد
	تعاطفية	مفاهيمية
	الطرق	الطرق
	لقاء غير رسمي تقليد وملاحظة رواية قصص صنعة وعطف ذهني	الاستعارة التناظر نماذج
المعرفة المعننة	العملية	العملية
	النتجية اجرائية	الربط النظامية
	الطرق	الطرق
	أنماط التدريس القائم على الهدف	تقسيم ، إضافة ، تبويب منهجية ممارسة أفضل

المصدر: ناصر محمود سعود أحمد إسماعيل المعاني وآخر ، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص114.

ثانياً - إدارة المعرفة:

1 - نشأة إدارة المعرفة وتطورها :

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة وستتناول الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الأفاق المستقبلية، من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مندى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك انه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنها لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات Koenig 1999 وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة Dracher إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وان المنظمات ستكون من صناعات معرفة WORKERS Knowledge الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة إلى بدأتها شركة Hewlett-Packard الأمريكية في عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يفتتح الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى إن (وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر¹

¹ سعد زناد دروش المحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط1، 2004، ص31.

خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وبدا بمكافأتها، ومن وجهة نظر Sam off، Stromguist فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفة وأشار Turban إلى إن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وستغطي اغلب المنظمات في العالم و سيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون إن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولا، وتبنى المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة أي بناء منظمة المعرفة ثانيا وان التقديرات تشير إلى إن المنظمات ستمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة وستكون سنة 2005 هدفا لتسجيل في سوق الأوراق المالية.

ومما ورد سابقا نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية وفي تطبيقات شركة Skandia للتأمين ولمختبرات بيمان ومصرف إمبريال الكندي ومنظمة "دو" للكيمياويات، وان المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.¹

¹ سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي: المرجع السابق، ص ص 32-33.

2- أهمية إدارة المعرفة وأهدافها:

2-1- أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً مهماً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة المقاربة المرجعية وإعادة هندسة الأعمال والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وتراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدف لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، مما يعنى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية.

عليه فإن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل.¹

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق بشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمراً في غاية الحيوية والأهمية بحيث أن :

➤ التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

¹ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص ص 27-28.

- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة.
- إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.¹

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة.

✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه أهدافها.

✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلف معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات غير مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.²

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي:

¹ ليث عبد الله القهوي، المرجع السابق، ص 29.

² مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 11 .

- 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.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق نشاطات المنظمات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأسمال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.¹

¹ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 28، دمشق، 2012، ص 409.

وعن أهمية إدارة المعرفة فإنها تضمن في حال تطبيقها تحقيق الأغراض التالية:

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
- تطوير مركز الكفاءات.
- الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الأنترنت)¹.

2-2 أهداف إدارة المعرفة:

- مازالت قضية إدارة المعرفة قضية غامضة بالنسبة للكثيرين و هو الأمر الذي يمكن إرجاعه في جانب كبير منه إلى تركيز أدبيات إدارة المعرفة على أمر من اثنين:
- أ- التفصيلات الخاصة بتطبيقات إدارة المعرفة .
- ب- النظريات المجربة مثل قيمة الثقة في ثقافة مشاركة للمعرفة ومن الأهمية بمكان في كثير من الأحيان أن نضع الأفكار الجديدة في سياقها الطبيعي لكي نتمكن من الإلمام بالظروف التي أحاطت بتطور هذه الأفكار، وبالنسبة لمصطلح إدارة المعرفة يمكن القول بان التغييرات التي حدثت في الاقتصاد العالمي قد

¹ بدروني هدى، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، الشلف، الجزائر، 2011، ص ص 4-5.

جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة للأعمال وبصفة خاصة للشركات عبر القومية التي تمارس أنشطتها على نطاق عالمي أو على الأقل تطمح إلى ذلك وما حدث في الاقتصاد العالمي يمكن تسميته سلسلة ردود الأفعال القائمة على المعرفة، والتي يمكن إيجازها في عدة مكونات رئيسية.

التواصل عبر الحاسب الآلي، إعادة هيكلة عمليات الأعمال، سوق العمل الإلكتروني.

وعلى ذلك يمكن إيجاز أهداف إدارة المعرفة كما يأتي:

-الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات: حيث تسهم إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المنظمات والأجهزة الإدارية التابعة لها والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها أو أموالها أو تعرقل تقديم الخدمات لجمهورها.

وتعد المعرفة التي يتم استخلاصها من البحوث والدراسات أو تكوينها من البيانات والإحصائيات بشكل معلومات أو نماذج أو فرضيات الأكثر توظيفا وتطبيقا في وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

-تقويم الأداء للأفراد والمنظمات : فبدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعذر قياس الأداء الوظيفي ومقارنته بما كان ينبغي تحقيقه، وهذه المعايير لا يمكن نقلها أو تسويقها وإنما يتم التوصل إليها بالبحث وتوظيف النظريات والنماذج التي يتم التوصل إليها ومن ثم توصيلها للإدارة العليا داخل المنظمة .

-استثمار المهارات والقدرات العلمية : إن إدارة المعرفة حين يتم تحويلها إلى مهارات وقدرات عملية أو ترجمتها إلى سلوكيات وظيفية وتنظيمية وإلى علاقات وتفاعلات إنسانية فإنها تعد بحق استثمارا حضاريا واقتصاديا وإداريا وتعذر قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال النتائج الملموسة المتخصصة على المدى القريب أو المتوسط.¹

¹ياسر صاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، 2007 ، ص ص20-

➤ وتأسيس على ذلك نهدف إلى التعريف بماهية إدارة المعرفة وآلياتها وإكسابهم التقنيات العملية في

كيفية التطبيق العميل إدارة المعرفة من اجل النقل النوعي بالشركة إلى الإدارة المتميزة من خلال:

➤ قيمة معرفية عالية للمستهلكين أو العملاء.

➤ تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة أعلى وقدرة اكبر.

➤ استخدام عملية القرارات لخلق معرفة جديدة.

➤ تنظيم بيانات رسمية ووثائق ومستندات وسياسات وإجراءات وتنشيط الخبرة والتجارب السابقة الكامنة

داخل الأفراد العاملين في المؤسسة.

➤ تعميق تكتيك (أسلوب) المعرفة باستخدام:

• تكنولوجيا المعلومات.

• الإدارة المسندة.

• الاتصالات المفتوحة.

• استراتيجيات الثقة والتدريب.

• التطوير الشخصي والتنظيمي.

• قدرات الحماسة والدعم لدى الموارد الإدارية والوظيفية باستخدام إدارة المعرفة.

➤ خلق إدارة معرفة تنظيمية رسمية أكثر توجدا واستعمالا وأكثر عمومية وفائدة في المؤسسة.

- التركيز على استراتيجيات المعرفة من خلال:

- الاستثمار في التدريب.

- الاجتماعات ومحاضرة الاجتماعات وكيفية تنظيمها وإعدادها.

- المعلومات الشخصية المبنية على استخدامات أجهزة الحاسوب.

- البريد الإلكتروني.

- المراسلات الإلكترونية (مؤتمرات واجتماعات عن طريق الحاسوب).

➤ توضيح واستقصاء المعرفة المستقبلية الكامنة عن طريق تقنيات :

- توثيق المشروعات.

- تطوير مقترحات المشروعات.

- الاختراع وحقوق الطبع.

- خبرة الإداريين.

➤ استراتيجيات إدارة المعرفة وتقنياتها المستخدمة:

- الموارد البشرية.

- الموارد الوثائقية.

- الموارد المعلوماتية.

- المعرفة التكتيكية.

➤ البرنامج التدريبي يربط:

• الأفراد (العاملين مع الأفراد، العاملين).

• الأفراد (العاملين بالمستندات والوثائق كمصدر للمعلوماتية).

• تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية لربط الأفراد والعاملين بشبكات المعلومات.¹

وتهدف كذلك إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

➤ اسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.

➤ جذب رأس المال الفكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

¹ ياسر الصاوي: المرجع السابق، ص ص 25-26.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية والى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- تعمل على جمع الأفكار الذكية في الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم والذكاء والتعلم.¹

ويمكن توصيف الأهداف إلى:

1. بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من وجود:

- ✓ اتصال منفتح.
- ✓ استرجاع فعال للمعلومات.
- ✓ الدارة الوثائق وإعادة استخدامها.
- ✓ تشبيك الخبراء من خلال ربطهم بالشبكات.
- ✓ تعميم أفضل الممارسات.

¹ مصطفى كولار وآخرون : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، ط1، الجزائر، 2019، ص208.

✓ تطوير المستمر للنظام.

2. تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من أجل عملية صناعة القرار التي تتسم بأنها :

✓ تبنى على الحوار.

✓ تدعم تمكن الأفراد.

✓ ترسي فهما للكيفية التي يرتبط عمل الإنسان الفرد بالقيم والاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

✓ تتضمن تقييما مستمرا لنتائج وطرق العمل.

3. إيجاد الطرق والممارسات التي:

✓ تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال.

✓ تمكن من التعرف على مظاهر الضعف (الخل).

✓ تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديلات.

4. تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.

إن تطوير إدارة المعرفة يصل بنا إلى تحد يدفعنا في بعض الحالات إلى تساؤل حول جدوى وجود منظمة

ما، ويجعلنا نتساءل كذلك هل يستجيب جسد المنظمة للأهداف والواجبات المنوطة بها.¹

3- عناصر إدارة المعرفة ووظائفها:

3- 1 عناصر إدارة المعرفة:

أ. البيانات: عبارة عن معلومات عشوائية غير منتظمة يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة وتوضع في

إطار يتم تحليلها وفوزها وتقييمها وتدقيقها واخذ ما هو مفيد لتصبح بعد ذلك معلومات.

1 حسنى عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص ص92-93.

ب.المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية تأتي نتيجة البحث والتحري ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وتحليلها للوصول إلى الهدف الذي جمعت له لتكتسب بعد ذلك صفة المعرفة فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد لاستخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي.

ج.القدرات : هي مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة والاستفادة منها من اجل الهدف الذي جمعت لأجله البيانات والمعلومات وهذه تحتاج إلى مهارة كبيرة وخبرة ودراسة مستفيضة حتى تعطى نتائج دقيقة، القدرات الذاتية موجودة عند بعض الأفراد وقسم منها مكتسب من العلم والخبرة والمعرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرة.

د.الميول : هي الميول نحو تحقيق هدف معين ويأتي ذلك نتيجة التحفيز والتدريب والمواظبة على معرفة المعرفة المنتقاة.¹

3-2- وظائف إدارة المعرفة:

تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:

أ.الإدارة الإستراتيجية للمعرفة : تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

ب.تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخنز المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

1 بسام محمود المهيرات: إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، صص 15-16.

ج. بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

د. تنمية وتطوير العقل الجمعي: تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعميمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه بغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.

و. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية : تستهدف تحقيق اكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو يربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا انس لسفلة القيمة لا تعبر فقط عن التدقيق الخيطي للأنشطة المادية وإنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبين المنظمة والمجهزين والموزعين والعملاء.

بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال.

هـ. إدارة التعاضد (التماسك): تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعنى القدرة على تحقيق اكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين. ويعنى مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة اكبر، مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.¹

كما يعنى التعاضد تشكيل الأبعاد التالية:

أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل: إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013، ص ص162 - 164.

✓ **المعرفة بالتقنيات:** أي الاشتراك بالمعرفة والمهارات لتحسين النتائج من خلال شحذ الأفكار وتطبيقها في أنشطة الأعمال.

✓ **المشاركة بالموارد المنظورة:** أي المشاركة بالموارد عن التفاعل وحشد الموارد لتحقيق أكبر قيمة مضافة للمشروع وليس مجرد الجمع الحسابي للموارد المادية والتقنية للشركاء.

✓ **تنسيق استراتيجيات الأعمال:** يهدف إلى تنسيقها إلى تحديد المسارات العامة وبرمجة الأنشطة المطلوب إنجازها.

وينتج من إدارة التعاضد تكوين قيمة نوعية مضافة من خلال ربط قيمة معرفة التقانة بمختلف الوحدات الإستراتيجية، وتشكيل مشروعات مشتركة على هذا الأساس من خلال الاستفادة القصوى من قيمة هذه المعرفة للوصول لهدف تحقيق التكامل البنوي(العمودي والأفقي) للمنظمة، وبالذات في امتداداتها الأمامية والخلفية وفي عملياتها الرئيسية وأنشطتها الرئيسية المساندة.

✓ **إنتاج المعرفة:** تتولى إدارة المعرفة عملية إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة وبخاصة إن التكاليف المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة لنسخة إضافية من منتج المعلومات لا تزيد حتى ولو طبعت كميات كبيرة منها وبسبب هيكل تكلفة المعلومات والمعرفة فهذه السلع تقدم اقتصاديات سريعة الحجم، أي بمعنى أنه كلما أنتجت المنظمة كميات أكبر كان متوسط التكلفة أقل للإنتاج.

ويتمثل دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيما يلي:

❖ يسهل توليد المعرفة الجدية والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها العمل داخل المنظمة، كما أن وجود

فريق متخصص في النقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم

ووجود قيادة فعالة تقود العمليات لإحداث التناسق فيما بينهم، فهذا يؤدي إلى:

✓ تقليل تكاليف إجمالية العمل بتقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات، وتكاليف سوء التعامل مع التقنية ووسائل العمل.

✓ زيادة العائدة المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

✓ يدل تحقيق إنتاجية عالية على الاستخدام الكفاء للمدخلات، وان تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي لابتكارات وطرق أكثر فاعلية.

تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار لأشياء جديدة، وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين بالتدريب والتعلم والحوار.¹

وكذلك تلعب دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة وقد أكد Stewart على إن المعرفة وظيفتين أساسيتين هما:

• العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

• توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

إن التوجيه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.

وقد صنف Woods. Cortada أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي:

■ المحور الوظيفي الأول:

محور البنى التحتية والتوظيف وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي إلي توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة وتوفير التسهيلات التكنولوجية.

¹ أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل: المرجع السابق، ص166.

■ المحور الوظيفي الثاني:

محور الوظائف العملية، ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعملية وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.

■ المحور الوظيفي الثالث:

محور التحكم والرقابة ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره.

■ المحور الوظيفي الرابع:

محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا وفي النظم والإجراء وغيرها.¹ كذلك توجد وظائف أخرى منها:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز والمكافآت و توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليد وتقاسمها واستخدامها.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة، بجميع عملياتها.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.²

¹ يوسف احمد ابوف: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع " إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص ص 11-12.

² عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، دون بلد النشر، 2008، ص 117.

4- عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها:

4-1 عمليات إدارة المعرفة:

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربعة عمليات أساسية منها: اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

أ - **اكتشاف المعرفة:** يمكن تعريف اكتشاف المعرفة بأنها عملية تطوير معرفة ضمنية أو ظاهرة من بيانات ومعلومات أو من تحليل معرفة أخرى سابقة حيث تعتمد عملية اكتشاف معرفة جديدة ظاهرة بشكل مباشر على:

✓ **عملية التركيب:** وخلال ذلك فإن الأقسام المتعددة من المعرفة الظاهرة و أيضا (البيانات والمعلومات) يتم تحليلها من اجل إنشاء المزيد من المعرفة الجديدة الظاهرية والمركبة حيث انه من خلال كل من عمليات الاتصال والاندماج وعمليات التحليل المتقدمة على قطع المعرفة المتعددة الظاهرية يتم إنشاء معرفة ظاهرة جديدة، وذلك أما بشكل متزايد أو بشكل أساسي (راديكالي) ومن خلال المعرفة الظاهرية والحالية إضافة إلى البيانات والمعلومات يتم إجراء العديد من النشاطات عليها مثل إعادة الذهنية والتصنيف وإعادة سياقها وذلك من اجل إنتاج معرفة ظاهرية جديدة.

✓ **الاجتماعية:** هي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في الشركة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي.¹

ب - **تخزين المعرفة:** تعنى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان تخزين وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 101-103.

فقدتها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها.¹

ج - **توزيع المعرفة:** ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة يقول FIELDEN إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت وتستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءاً من الاتصالات الشخصية الدردشة، التعلم، المؤتمرات.²

د - **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو تحل مشكلة قائمة.

لتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات وقد أشار Burk إلى إن المنظمات الساعية لتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة والتنفيذ الدقيق لها وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير.

تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق

¹ طاهر حسن حسين عيسي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسن الأداء المؤسسي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية، المجلد 36، العدد6، دمشق، سوريا، 2014، ص262.

² واضح فواز نوري مجدى، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد1، مارس 2017، ص 13.

المعرفة، منها الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقى من قبل خبراء متمرسين.

تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة بالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.¹

4-2 - عوامل نجاح إدارة المعرفة:

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

يلخص Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:²

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل.

¹ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي : إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص ص 78-79.

² ثروات عبد المجيد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 36-37.

- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

4-3- عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

- حدد Fahey. Pransak عددًا من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة هي:¹
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة.
 - التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
 - تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
 - عزل المعرفة عن استعمالاتها.

¹ ثروات عبد المجيد عيسي: المرجع السابق، ص 37-38.

- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في ادراك أهمية التجريبية.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه).
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

5 - مداخل ونماذج إدارة المعرفة:

5-1 - مداخل دراسة إدارة المعرفة:

تشير الأدبيات المتخصصة والأبحاث النظرية إلى انه يوجد مداخل لدراسة إدارة المعرفة:

أ . المدخل المعلوماتي:

تعود جذور هذا المدخل إلى نظم المعلومات المحسوبة ذات التقنية العالية، وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق المضرب وأنظمة دعم القرار ودعم الرؤساء التنفيذيين، ويعد المدخل المعلوماتي إن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعالجة المتوازنة والمنطق المضرب هي التي تمتلك الأجوبة النهائية على أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.¹

ب. المدخل السلوكي :

يركز هذا المدخل على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دون سنة، ص ص 59-60 .

التي تستطيع الإدارة تشكيلها مثال ذلك : فرق العمل وفرق العمل الافتراضية التي يتم تجميعها من داخل المنظمة وخارجها بصفة وفنية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات إستراتيجية حاسمة.

ج. المدخل الاقتصادي :

لان المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة بتعين الاستفادة منه، وان المعرفة هي القدرة على الفعل، وتركيز ينصب على الجوانب التطبيقية حول كيف نعرف فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري المرتبط بالاستراتيجيات، وأداة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد بالاستراتيجيات، وإدارة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة هي التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة، ولا تظهر في الميزانية وتشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والاستخدام الابتكاري للأصول واقترح Ross إمكانية تبع رأس المال الفكري باتجاهين الأول استراتيجي ويتم التركيز على تكوين استخدام المعرفة والعلاقة بينها وبين نجاح المنظمة في تحقيق البيانات غير المادية جنب إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية أي المدخل الاقتصادي.¹

د. المدخل الاجتماعي:

كون المعرفة حالة تعلم مستمر في إطار اجتماعي وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة حيث أن المعرفي تولد معرفة جديدة يتم الربط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة وبناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن بناء اجتماعي للمعرفة التي يتم تجسيدها داخل المنظمة من خلال برامج وعمليات تبادل اجتماعي بين أفراد المنظمة، وان الهدف الأساسي لإدارة

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص56-57.

المعرفة التنظيمية هو تخزين وتكوين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين المشتركين (الأفراد العاملين في المنظمة) كما تتولى تنسيق الأصول المعرفية والتفاعل المتبادل بين العلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

و. المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية على أنها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة بهدف دعم العمل وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية حيث أن المعرفة هي عملية إبداع أو اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية الموجودة والمطلوب تطويرها.¹

هـ. مدخل المركزي أو اللامركزية المعرفية :

يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفل، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحدودة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الأثري والأعمق وغير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقرا و سطحية و اقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فان مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما المدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل ادني، أعلى، وفي هذا المدخل فان التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجارهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلي صيغ قياسية

¹جمال يوسف بدير، المرجع السابق، ص ص58-59.

للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.¹

2-5 - نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركاء في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية ونعرض فيما يأتي لبعض التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي آخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها :

أ - نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:²

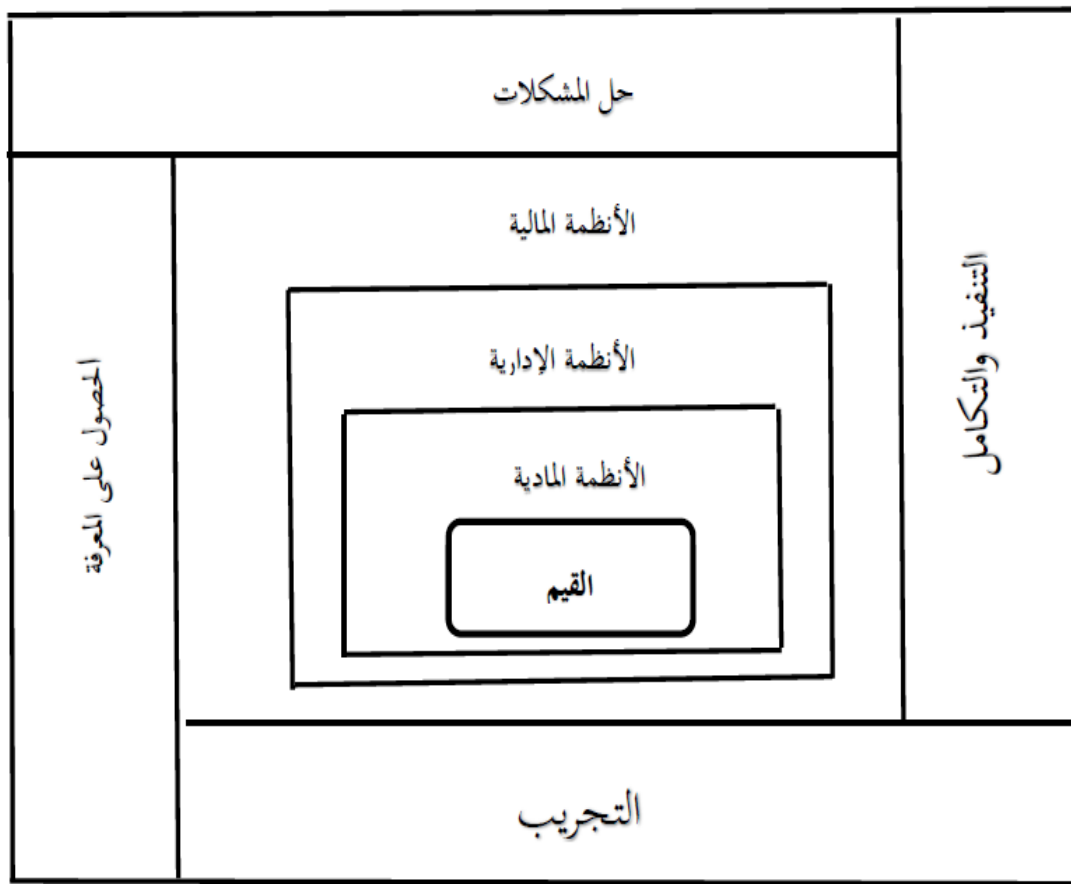
نموذج ليونارد بارتون L.BARTON يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال :

- المعرفة قد تكون في شكل مادي وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة واختراع هذه هي المعرفة التي يمكن أن تراها وتلمسها لأنها ملموسة.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية . أنظر الشكل رقم (03)

¹عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 44-45.

²نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة راق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص117.

الشكل رقم (03) : نموذج ليورنارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة راق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص117.

ب – نموذج موئل لإدارة المعرفة:¹

وهذا النموذج قدمه دينسوين وسكاي (D.E.Winosky)

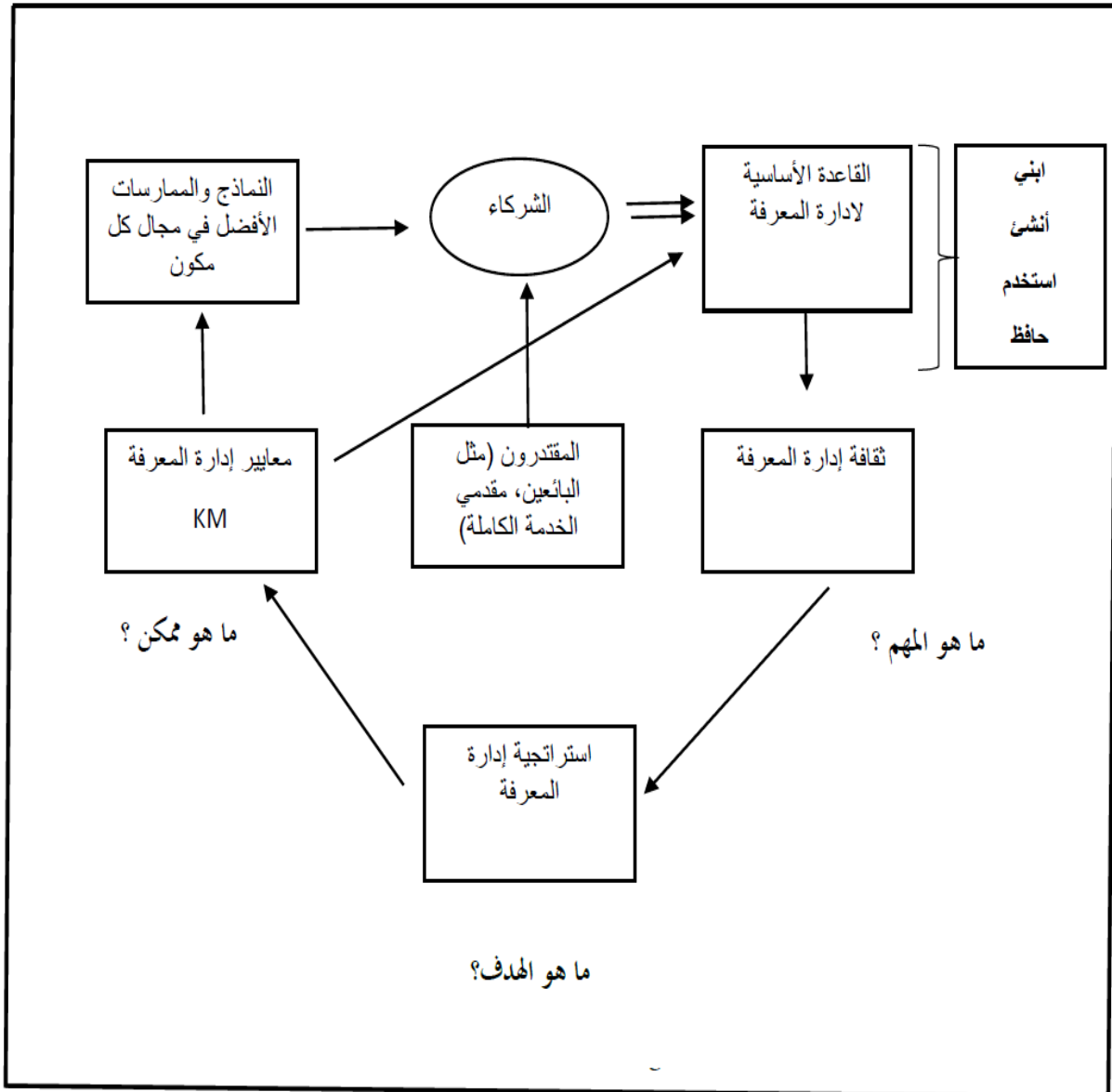
ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية، لهذا فإن هنا كسلسلة دائرية لإدارة

المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هنا كأربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل

مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. انظر الشكل رقم (04)

¹مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 226-227.

الشكل (04): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 266-227.

والمكونات الأربعة التي يقوم عليها النموذج هي¹:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) تتمثل في كل البيانات والمعلومات

¹ مصطفى عليان: المرجع السابق، ص ص 226-228.

المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، أي أن الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ في إمكانات مؤئل إدارة المعرفة.

- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) فهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) فإنها تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

ج - نموذج ديفيد سكايرم¹ :

ويقوم هذا النموذج عمى قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات والدروس المتعمقة، ويعبر سكايرم عن هذه القوة - بأن نعرف ما نحن نعرف - لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار .

¹خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2010، ص 76-77.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

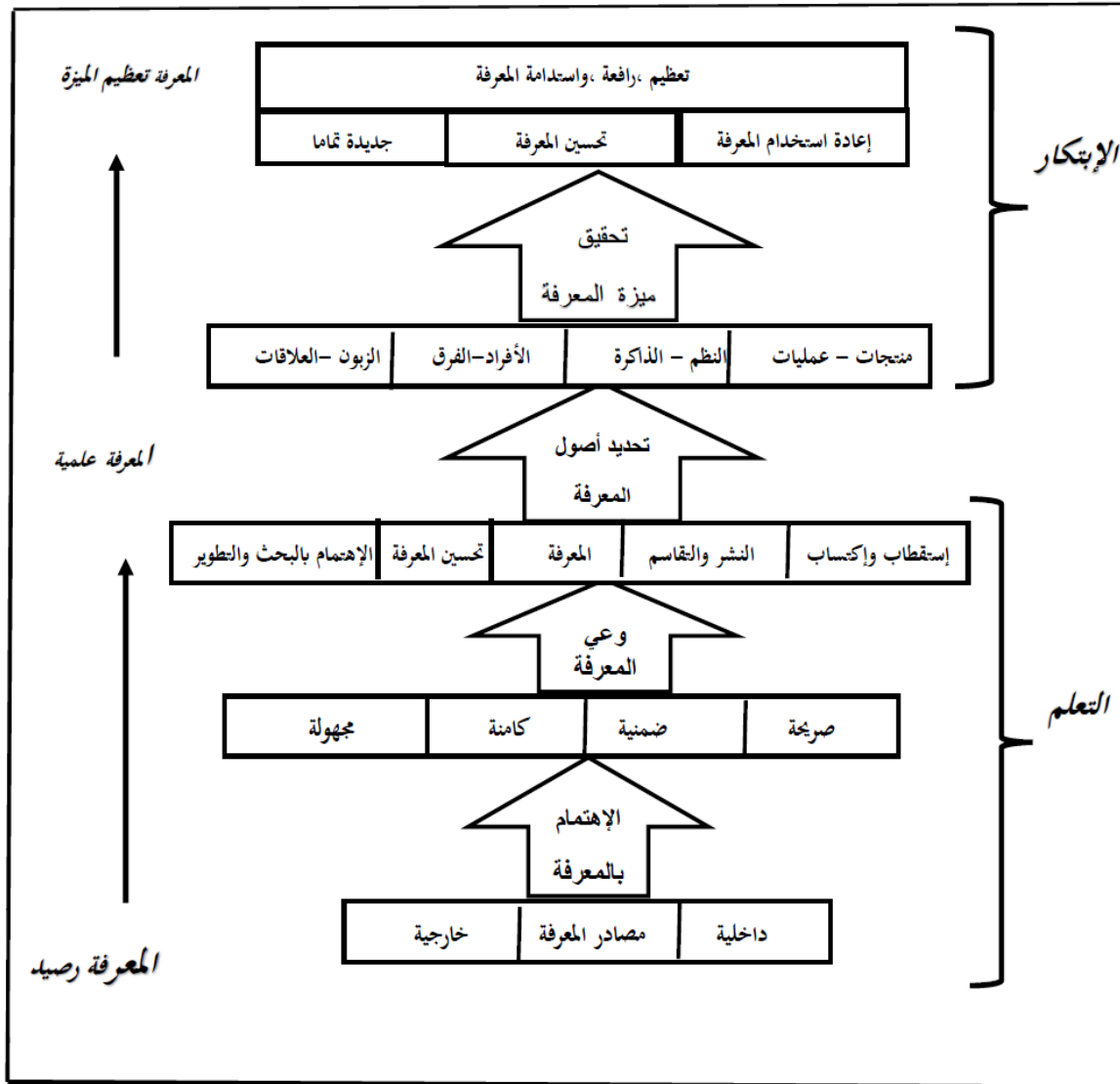
- **معرفة العميل:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، فالتعلم وتقاسم المعرفة ليما قيمة عالية.
- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات لمخبرة.
- **المعرفة في العالقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، العملاء، والعاملين.
- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس أرس المال الفكري وتطوير واستغلاله.

د - نموذج مقترح لإدارة المعرفة :

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفاء لإدارة المعرفة فإننا نقدم نمودجا مقترحا أسميناه

نمودج (الرصيد، التدفق، الميزة) . أنظر الشكل رقم 5

الشكل رقم (05) : نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة.



المصدر :عمر أحمد الهمشري :إدارة المعرفة :الطريق إلى التميز والريادة ،دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص167.

وهذا النموذج يتميز بالآتي¹:

- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، وأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، وعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر ولتوليد المعرفة الجديدة)،

¹عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة :الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 164-167.

ولمجالاتها (زيون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة).

- أنه منطقي وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- أنه تحفيزي من حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة-القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في الشركة) وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية)، والشكل رقم 5 يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين :

- الانتقال من التعلم في المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.
- اتجاه القيمة من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى حقيقة مفادها أن المنظمة لا تستطيع الارتقاء والوصول إلى التطورات التكنولوجية والمعلوماتية لولا المعرفة وإدارة المعرفة التي من خلالها تشاء وتنمو وتتزايد بمصادرها ونماذجها المختلفة، وتصبح المنظمة ليس لديها أي اهتمام إذا لم يحصل على هذه الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، وقد تنهار ميزتها التنافسية إذا لم نهتم بأصولها المعرفية، ويصعب عليها إيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل.

الفصل الثالث:

المقاربة التطورية لتنمية الموارد البشرية واهم مرتكزاتها

تمهيد

أولاً: تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية
الموارد البشرية .

خلاصة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم شامل وهو تنمية الموارد البشرية الذي بفضلها تقدمت الأمم وازدهرت حيث اهتم العالم بنمو الإنسان قبل نمو الدولة لان التنمية تبدأ من الإنسان دون سواه، لأن المؤسسات تحتاج إلى عددا من الموارد سواء كانت هذه الموارد مادية، معرفية، وبشرية.

رغم أهمية هذه الموارد إلا أنها تحتاج وتهتم بتنمية المورد البشري لأنه هو الأكثر تفاعلا وإيجابية على غرار الموارد الأخرى التي تكون لها سلبيات ولا تكون لها إدارة توجهها ليس كما هو الحال بالنسبة للفرد.

ولهذا مرت تنمية الموارد بمراحل ساهمت في تطوره وازدهاره وهذا التطور برز في ظهور إدارة الموارد البشرية التي هيا كذلك تلعب دورا في تنمية الموارد قدرات الأفراد من خلال تأدية أعمالهم بكفاءة معرفية وجودة عالية.

وتعتبر الموارد البشرية هيا الاستخدام الفعال من حيث التوجيه والإرشاد وتوزيع في المؤسسة لأنها أهم مورد في الاستثمار يفوق أي مورد آخر ولهذا أصبح ضروري لأنه يساعد على تحقيق معايير الاستمرار والبقاء.

أولاً - تنمية الموارد البشرية:

1- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

منذ أواخر القرن التاسع عشر، تحدث عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة العمليات الأكثر تقليدية حيث أزاحت المؤسسات الحديثة الكبيرة الصناعية الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وفيما بعد صور المنظمة متعددة الأقسام وقد اعتمدت هذه الصور الحديثة للمنظمة اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العملية، حيث لم يعد المسؤولون فيها أفراداً في العائلة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية لا يزال بالإمكان التعرف عليها بدرجة ما حتى يومنا هذا. وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي كالتالي:

✓ منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينات، خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية تركة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

✓ شهدت حقبة الثمانينات تأثيراً منافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيراً ما تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

✓ من السبعينات إلى التسعينات ساعد التعلم التنظيمي مفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في بلورة أسباب أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

✓ يتميز النموذج التنظيمي السائد باهتمام واضح بالغاية والمنظمة المرشدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة¹.

¹ جينفر جوى ، ماثيوز ديفيد مدنسون وآخر : تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 50-51.

إن المعرفة بالتاريخ الصناعي ربما تكون حيوية إذا كنا نريد فهم الظروف التنظيمية الراهنة واكتساب الحكمة من خلال التأمل والتوصل إلى وجهات نظر مستنيرة تستند إلى معلومات سليمة (جاك 1996) ومنذ أوائل القرن العشرين تخضع تقنيات الإدارة وأساليبها لفحص دقيق بصورة متزايدة ولاسيما في المجتمعات الصناعية بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائبة التغير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية لكن المديرين المعاصرين في أنحاء الكرة الأرضية هم الذين يتوقع منهم إن يتفادوا أخطاء الماضي وأن يتعلموا ويستثمروا في التنمية على المدى الأطول.¹

2- أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها:

2-1: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة ويمكن تقسيمها على

النحو التالي:

أ- على مستوى المؤسسة:

✓ الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي يمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية الاستفادة منه بمرور الوقت.

✓ هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة تنمية الموارد البشرية ومن الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

✓ يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لا علاقة أعمال الإدارات الأخرى.

¹ جينفر جوى ، ماثيوز ديفيد ميدنسون وآخر : المرجع السابق، ص51.

ب- على مستوى الدولة:

- ✓ الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- ✓ الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
- ✓ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- ✓ الموارد البشرية تكمل ثروة الدولة.
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.¹

ج- على مستوى العاملين: إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ✓ ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- ✓ إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- ✓ يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحد لقدراتهم.
- ✓ يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وف تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- ✓ يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.

د- على مستوى جماعات العمل: تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

¹ نبيل عبد شعبان اللوح : عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، كانون الأول، 204، ص ص96-97

✓ تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

✓ يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
هـ- على مستوى المنظمة: لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:
 ✓ إن نجاح تنمية الموارد البشرية أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.

✓ تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.¹

2-2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

من خلال التعريف السابق لتنمية الموارد البشرية ومرتكزاتها يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي:

✓ تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية.
 ✓ تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.

✓ ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

✓ تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.

✓ تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.

بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد أن الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حددت ثمانية أهداف أساسية

للتنمية البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015 وهي:

✓ استئصال الجوع والفقر الشديدين وذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2013، ص40.

اليوم ونسبة سوء التغذية إلى النصف.

✓ تحقيق شمولية التعليم الابتدائي وذلك بضمان تمكن جميع الأطفال من إكمال التعليم الابتدائي.

✓ تعزيز المساواة بين الجنسين، وذلك من خلال تمكين النساء من حياتهن وإزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي.

✓ تخفيض نسبة وفيات الطفولة وذلك بانخفاض نسبة وفيات الأطفال دون الخامسة بمقدار الثلثين.

✓ تحسين صحة الأمومة وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع.

✓ مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (الايدز، السيدا والملاريا) وأمراض أخرى، وقف نهائي لانتشار فيروس نقص المناعة الإيدز وأمراض أخرى والبدء في تقليص هذا الانتشار.

✓ ضمان الاستقرار البيئي، وذلك بإنقاص نسبة المحرومين من فرصة ومستديمة للحصول على مياه الشرب المأمونة والصرف الصحي للأمن.

✓ تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية، وذلك من خلال إصلاح أنظمة المعونات والتجارة، مع تخصيص معاملة خاصة لأفقر البلدان.¹

3- متطلبات تنمية الموارد البشرية وعناصرها:

3-1 متطلبات تنمية الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق التنمية البشرية لزيادة قدراتها على أداء العمل الإيجابي في تحقيق التنمية الشاملة بعض المتطلبات نذكر منها :

¹ لعلى بوكميش: مداخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الراهية للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، عمان ، 2011، ص 22-23.

المتطلب الأول: الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية للقوى البشرية في المجتمع خلال المراحل السنية بتعاون كافة المؤسسات المجتمعية لتكوين المواطن الصالح القادر على المشاركة الايجابية والفعالة في شؤون مجتمعه وتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية المتكاملة لكافة سكان المجتمع.

المتطلب الثاني: تطوير نظم وسياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي بما يؤدي إلى الوفاء باحتياجات المجتمع من حيث الكم والكيف في التخصصات والمهارات المطلوبة وبما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الإنتاجية والموارد البشرية المتخصصة والمدربة والمؤهلة على المدى القصير والبعيد.

المتطلب الثالث: تحقيق الاستثمار الأمثل في القوى البشرية من خلال الاهتمام بتخطيط القوى العاملة داخل الإطار العام لإستراتيجية التنمية بما يحقق الاستثمار الكامل للطاقات البشرية عن طريق توجيه تلك القوى إلى الأعمال التي تتناسب مع استعداداتهم الطبيعية وميولهم الخاصة، إلى جانب العمل على صيانة الموارد البشرية بما يكفل الحفاظ على قدراتها وإنتاجيتها لكي تحقق أقصى إنتاج ممكن.

المتطلب الرابع: الاهتمام بتخطيط سياسة تنمية القوى البشرية باعتبارها العملية التي ينتج عنها مجموعة القرارات التي تمكن من تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية في المجتمع من خلال فترة زمنية لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية.

المتطلب الخامس: النظر إلى التنمية البشرية من خلال جانبان أساسيان:

✓ تشكيل القدرات البشرية وتميئتها وتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارة.

✓ توظيف القدرة المكتبة في الإنتاج والمشاركة في تحقيق أهداف التنمية.¹

✓ 2-3 عناصر تنمية الموارد البشرية:

ترتكز تنمية الموارد البشرية على خمسة عناصر هامة ومتداخلة ولا تتفصل إحداها عن الأخريات هي:

¹ ماهر أبو المعاطي علي : الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة "معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية،

سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2015 ، ص 268

التعليم: يمكن التطرق لوظيفة التعلم من خلال ما يلي:

✓ تركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل العامل للقيام بوظيفة أو وظائف

مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفا.

✓ يمكن قياس أهدافها في المدى المتوسط.

✓ عدم إمكانية قياس نتائجها إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة.¹

✓ **الصحة و التغذية:** الصحة الجيدة مطلب آخر من مطالب تنمية الموارد البشرية وهذا يمكن القول بان

متوسط الأعمار في البلاد النامية تتزايد لكنها لا تزال بكثير من متوسطات الأعمار بين المواطنين في

المجتمعات الصناعية والتي تقدر ب76 عاما وبالمثل تناقضت تدريجيا معدلات وفيات الأطفال في البلاد

ذات الدخل المنخفضة، إن سوء التغذية المؤدي إلى تدهور الصحة يعد تهديدا دائما للصحة الملايين من

البشر، وبجانب الغذاء يعد الماء والمرافق الصحية ضرورتان للصحة وفي السنوات الثمانية منذ بدا العقد

الدولي لتوفير مياه الشرب والمرافق الصحية ثم إحراز النجاح في تزويد مياه آمنة للشرب لأكثر من نصف

بليون من الناس، كما توافرت تسهيلات المرافق الصحية لما يزيد على ربع بليون نسمة ومع ذلك لا يزال

1.2 بليون من الأفراد بلا مياه آمنة للشرب وحوالي 2 مليون آخرون يتهدد صحتهم نقص المرافق الصحية،

ومن البشر لا يمكنهم اكتشاف الثروة الإنسانية الكامنة فيهم إلا عندما يتحررون من سوء التغذية

والأمراض التي تؤدي بهم إلى العجز.

✓ **البيئة:** إن البيئة الجيدة أساس آخر من أسس متطلبات تنمية الموارد البشرية وهي تتضمن إسكان

صحي مناسب وبيئة طبيعية تتحول سكان العالم.

كذلك فان حياة البشر وصحتهم مهددة بتناقض طبقة الأوزون وبالهواء الفاسد الملوث ربما كان من

¹ قبائلي أمال : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، إدارة المنظمات ، جامعة بوضياف ، المسيلة ، 2018، 2017، ص22

العسير إيجاد حل لمشكلة توفير أحوال معيشته طيبة فهي مشكلة اشد إيلاما منها في بلاد العالم النامي، فإن الأحياء الفقيرة ببعض الدول إلى الأكوخ في دول أخرى والتي تمثل صور مفزعة توضح أحوال عالمنا المعاصر ومع نهاية السنوات الاثني عشر القادمة من المتوقع إن يصل تعداد السكان في المناطق الحضارية بالعالم النامي إلى نمو 750 مليون نسمة ومع نهاية القرن الحالي ستصل بعض المدن في البلاد النامية إلى أحجام مذهلة.

✓ **العمل:** العمل المناسب هو العنصر الرابع من عناصر تنمية الموارد البشرية لكن مرة أخرى، يهدد التصاعد المتنامي لإعداد السكان في المدن وفي المناط الريفية على حد سواء بالبطاقة على نطاق واسع. العمل أكثر من أن يكون وسيلة للعيش فهو فوق ذلك وسيلة لتنمية مواهب البشر وطاقاتهم على الوجه الأكمل و للتفاعل مع المجتمع و التعاون مع أفرادهم ولاكتشاف قدراتهم الذاتية بالكامل، لتحقيق الاستفادة من قدرات وطاقات الموارد البشرية ليصبح المصدر الحقيقي للتميز، و القدرة على تحقيق الإنجازات غير تقليدية.

✓ **الحرية السياسية والاقتصادية:** لا بد أن يكون للناس صوت ديمقراطي في التنمية، وأحيانا ما تتبنى الخطط الوطنية أهدافها جديرة بالثناء للتنمية البشرية غير أن هذه الخطط تصاب بالإحباط بطبيعة الحال عندما يحرم المستفيدون منها من إبداء آرائهم في التخطيط الحقيقي وفي التطبيق.¹

4- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومداخلها:

4-1 : استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن العمليات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك يصبح

¹ منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، دار الكتب والوثائق القومية ، ط1، 2013، ص ص

للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية التي تتبع جميعها من إستراتيجية العامة للموارد البشرية وان كانت منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

أ. **إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري:** تقوم إستراتيجية التنوع البشري والفكري على أساس فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه إستراتيجية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى، ولتفعيل تنوع الموارد البشرية فلا بد من عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

✓ تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.

✓ تبنى فروق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات فكرية بناءة.

✓ تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.

✓ التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

ب. **إستراتيجية التمكين و التعليم التنظيمي :** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تنمية وخلق المعرفة المنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف و المهارات وخلقها وتجديدها وتخزينها لتشكيل قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية لذا يجب¹ تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها بفاعلية من خلال المنظمة، وتعد المعرفة والموارد البشرية المؤهلة في العصر الحالي أهم أصول المنظمة، لذا فان أي إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات لابد وان تستند على أساس أن المعرفة مكون أساسي لها وان أي مخرجات لتلك استراتيجي لابد وان تؤكد على أن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها

¹ عماد الدين احمد عبد المقصود: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة، دار الكتب والوثائق والقومية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص198-199

لأفضلية تنافسية وبالتالي فإن خلق إدارة المعرفة يجب أن يأتي ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من المصادر المعرفية المنشورة، والى دمج هذه المعارف مع ما تملكه من أجل تحقيق أداء متميز ومستديم وميزة تنافسية.

ج. إستراتيجية التكيف و التغيير المستمر : التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، لذا فإن هناك العديد من التغييرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وإن تلك المتغيرات تمثل تحديا كبيرا للمنظمات ولإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية إستراتيجية عندما تواجه المنظمة بتغييرات إستراتيجية هامة، إذ يقع على عاتقها دفع هذه التغييرات بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغيير ويتركز تأثير تلك التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة.

د: إستراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية : يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بان مستقبل تنمية وتطوير الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالي :¹

✓ القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية.

✓ الخبرات المتعددة محليا ودوليا.

✓ قدرات القيادة التعاونية.

✓ مهارات الإدارة الذاتية.

✓ المرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغييرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب

إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الإنتاجية

وأهمية فرق العمل لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إدراك ما يلي:

¹: عماد الدين احمد عبد المقصود : المرجع السابق، ص ص، 200-201.

✓ العمل تحسين الأداء: على التركيز على النتائج وليس العمليات.

✓ التغييرات التنظيمية: من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية.

✓ دور الجماعات وفرق العمل: التبادل الإداري والمعرفي لتحقيق الجودة في الأداء.

✓ التعليم الذاتي كموجه ثالث للتدريب والتطوير.

✓ العلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية.¹

4-2: مداخل تنمية الموارد البشرية:

توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية هي: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله، كما انه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصة به ويوضح جدول (2) مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية:²

الجدول رقم 01 : مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
	إن عملية التطوير لا بد أن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقي وهذا يستلزم: * التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة	التخصص وتقسيم العمل: حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها، لتكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة. نطاق الإشراف: حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة، مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية	دراسة الوت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع لحركات، وكذلك كيفية الأداء، حتى يمكن للتوصل الى أحسن الطرق لإنجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحددكم الإنتاج الذي لا يجب النزول عنه، إما

¹ عماد الدين احمد عبد المقصود : المرجع السابق، ص ص، 202.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2010، ص41.

<p>دراسة الحركة لتحقيق هذا الكم.</p> <p>توصيف وتقييم الأعمال:</p> <p>يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل ، جملة وتفصيلا ، وكذلك مجموع السلطات والمسؤوليات المرتبطة به ، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه وأخيرا : مجموع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلالها أما تقييم الأعمال النسبية فيقصد به : تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة مع باقي الأعمال بحيث تقع الأعمال المهمة في القمة و الأعمال الأقل في القاعدة.</p>	<p>المرؤوسين ودرجة لا مركزية المنظمة.</p> <p>وحدة الإشراف: أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا تخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد.</p> <p>مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب أن يكون هناك تسلسل في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى مداوتها من مستويات وفقا لنظم اتصالات رسمية هابطة.</p> <p>تكافئ السلطة والمسؤولية: وذلك نظر لان التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسؤوليات، بل ويجب أن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المساءلة، حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على استخدامها لهذا الحد.</p> <p>التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينهما.</p> <p>توافر سياسات إدارية واضحة: حيث يجب أن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دقة الأمور بسهولة ووضوح كذلك يتم تقسيم هذه السياسات إلى سياسات أساسية، وسياسات عامة، وسياسات تشغيلية.</p>	<p>ككل، وكذلك على الوظيفية في مستوى الإدارات المختلفة.</p> <p>*النظر إلى الأفراد على انه أنهم المتغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها.</p> <p>*أي أن هذا المدخل يفترض أن بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادأة والتطوير، وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.</p>
---	--	--

المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة،

2010، ص41.

ثانياً - إدارة الموارد البشرية :

1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

سنقوم الآن بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية حتى مطلع الألفية الثالثة على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعي بالمصنع أو الإدارة

1- الثورة الصناعية: عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن السنة التي تلتها لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعي بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادى بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بالآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي و انتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من بلق أصحاب الأعمال ، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل في عام (1190) ظهر في الدول الصناعية، ألمانيا، وبريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة مفهوم يدعي " تحقيق الرفاهية " الصناعية ، وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك ، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع ، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال .¹

¹ عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ،2005،صص-32-33

ب: ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.¹

ج: مرحلة الإدارة العلمية: في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين (1856-1915) ظهرت مدارس جديدة تتحدث في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي ربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي أن عليه إنجاز عمل معين فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصالحه وأهدافه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنًا اقتصاديًا لا تحركه سوى الحوافز المادية وهو الفكر الذي تبناه "فريدريك تايلور" ولكنه وضع له أسس علمية تتمثل في التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتمييزهم وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.²

ج: ظهور حركة العلاقات الإنسانية: لقد مثل نموذج العلاقات الإنسانية تطورًا مهمًا في أساليب إدارة الموارد البشرية إذ أنه أوضح مدى استجابة المنظمات وردود أفعالها للتغير في حاجات الأفراد واتجاهاتهم الاجتماعية، فهو محاولة لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل، والعلاقات الإنسانية ترفع معنويات العاملين، وتقسح لهم المجال للاتصالات غير الرسمية، وتوفر لهم المناخ الاجتماعي الجيد الذي يدفعهم إلى الإنتاج بكفاءة وفعالية عاليتين، ويمكن سبب اعتراف الإدارة الواسع بأهمية العنصر البشري هو التهديد من قبل نقابات العمال التي كانت على عداء مع الإدارات طيلة نهاية الثلاثينيات، إذ أنها اتهمت الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وطردهم العاملين

¹ محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2013، ص19.

² طارق علي حماز: إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا،

من ذوي الخدمة الطويلة دون سبب يذكر، وإجراء النقل والترقية على أساس المحسوبة، بالإضافة إلى إعطاء قدر بسيط من العناية لكرامة العامل.¹

2- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

1-2 : أهمية إدارة الموارد البشرية:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات، وغيرها، غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة حيث أن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في أن مهمة إدارة الموارد البشرية في أن مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات التأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم و حافزيتهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية والزيائن والكثير من المؤشرات فعالية المنظمة فان إدارة الموارد البشرية هو تحدي استراتيجي حيوي القيام بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة.²

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي وهناك عدة أسباب تجعل

¹ رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2014،ص33.

² حسين حريم : إدارة الموارد البشرية اطار متكامل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2013،ص25.

دراسة هذا الموضوع أمراً مجدي ويمكن تلخيصها بما يلي:¹

- ✓ إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.
- ✓ إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية كن الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- ✓ إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي تمارسها مدير الموارد البشرية، وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً.
- ✓ إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير على سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم وفقاً لمتطلبات المنظمة.
- ✓ تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للكشف عنها وبذلك توفر الدليل الأولي الذي يمكن من خلاله تحفيز الأفراد العاملين.

¹ يوسف حجم الطائي ، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2015 ، صص 39-40.

- ✓ تظهر أهمية إدارة الموارد بشكل واضح من خلال التحول في عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية والتغير تبعاً لمتطلبات المنظمة.
- ✓ تعد أداة للتغير لان الأخير يمثل أهم عناصر بقاء المنظمة.
- ✓ تعمل في الوقت نفسه على تعزيز السلوكيات المرغوبة التي تعمل على رفع مستوى التدريب الذي يحتاج إليه المنظمة لتعزيز ودعم الإستراتيجية المتبعة.
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بذوي المؤهلات الكفؤة وتوفير بدورها شروط عمل مرنة يمكن العاملين فيها من التماشي مع الأعمال الواجب تنفيذها على وفق ما يقرر لها وهي جزء أساسي في المنظمات الهادفة إلى تحقيق أعلى درجات التفوق في زيادة كفاءة الخدمة المقدمة.
- ✓ تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين لديها.
- ✓ تعمل على توفير الكفاءات الجيدة القادرة على تقديم الأداء المتميز لغرض زيادة معرفة العاملين لديها والعمل على تبني المعرفة ونماذجها.
- ✓ تطوير الكفاءات المتخصصة بمجال تخطيط القوى العاملة وتصنيف الوظائف ووضع السياسات المتعلقة بالأجور.¹

وتلعب إدارة الموارد البشرية دور مهام في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال الذكاء التنافسي عند صياغة الإستراتيجية عن طريق جمع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون حن خلال استقصاء آراء الموظفين التي يتضح من خلالها المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة شكاوي العملاء، وكذلك من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية.

¹ حسين وليد حسين عباس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص ص 24-24.

2-2: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطورا

مستمرًا يلبي رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

أ- الأهداف الاجتماعية: تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق

استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفائتهم، وبما يتيح الفرصة

للمجتمع للتطور والنمو في كل منشطة، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات

الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل و العمال، وتوفير جو من العمل تسوده

حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم

وظاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

ب- الأهداف التنظيمية: بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام

الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة.

وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

ج- الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية

المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتهم، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير

ظروف العمل التي يمكن العاملين عن العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية،

كما يزيد من مكافأتهم ورواتبهم.

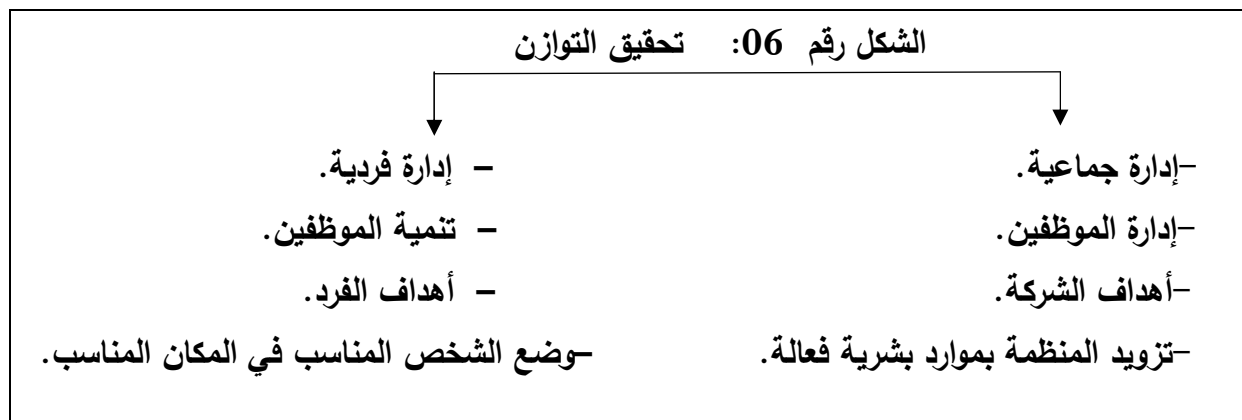
د- الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم

على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة

¹ رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن،

إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافأة.
بالإضافة إلى :

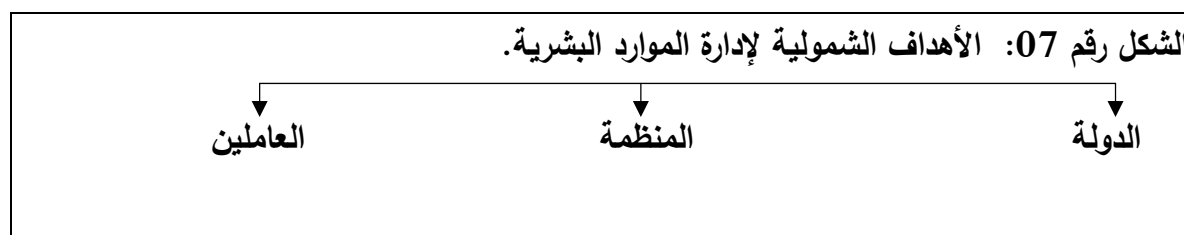
الهدف العام: هو تحقيق التوازن كما هو في الشكل التالي :



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2013 ، ص ص 247.

الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين وكما هو في

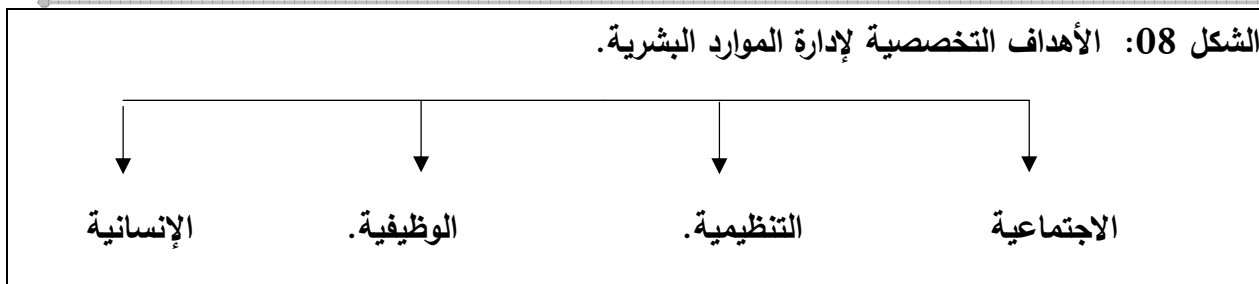
الشكل التالي :



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: المرجع السابق ، ص ص 248.

الأهداف التخصصية: وهي أن تكون الأهداف تخصصية، اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية وكما

الشكل التالي :



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: المرجع السابق ، ص ص 248.

- الاجتماعية: وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد
 - بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وإدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
 - التنظيمية: لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاما في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل فهي تؤدي وظائفها لشكل مترابط معالما جزء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة.
 - الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة.
 - الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجياتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج.¹
- ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الحيوية التي تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة والتي تتبلور في:

- إيجاد المبادرات اللازمة لتقوية العمل والتنسيق بين الإدارة والعمال، والتعاون مع العمالية والاجتماعية وغيرها من النقابات.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2013 ، ص ص 247-249.

- خلق وإيجاد الأهمية المناسبة للنظم وليس التركيز على الأفراد.
- آليات زيادة وتوسيع مسؤولية الموظف.
- خلق الفرص للموظفين للتعلم واستخدام المهارات التي تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية والواجبات الوظيفية أثناء تأدية العمليات والمهام.
- حين يري البعض أن مجموعة أهداف إدارة الموارد البشرية تتبلور في:

 1. التخطيط.
 2. التنظيم.
 3. التوجيه.
 4. الرقابة.
 5. إمداد المنظمة بالموارد البشرية.
 6. التدريب والتنمية.

بينما يرى " احمد عبد الفتاح " أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تنمية وتحقيق وتشكيل فريق عمل منتج ذو مهارة عالية.

ومن اجل تحقيق هذا الهدف يجب إتباع الخطوات التالية:

- ✓ تعيين واختيار العاملين بالمؤسسات الاجتماعية وأيضا الأخصائيين الاجتماعيين.
- ✓ تحديد وتخصيص المهام المطلوبة من الوظيفة من اجل وضع الوصف الوظيفي المطلوب.
- ✓ وضع تصميم نماذج لتقييم الأداء.
- ✓ نوعية وتدريب وتنمية مهارات فريق العمل.¹

¹منى عطية خزام خليل :إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، مصر ، 2013 ، ص 303.

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على زيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.

- زيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجر والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء أكل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاقات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.¹

3- وظائف إدارة الموارد البشرية ومداخلها:

3-1: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب وظائفها الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتي تشترك بها مع بقية الإدارات الأخرى العديد من الوظائف والأنشطة منها:

أ- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة بشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة.

¹ سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، الأزهر، 2007 ، ص 3.

ب- **تعويض و مكافأة الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت العاملين في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية، وتضم هذه الأنظمة ما يلي:

ج- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين يكمل بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

د- **صيانة الموارد البشرية:** تهدف إلى الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة.¹

وتشير كذلك وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي :

- التخطيط ، الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية.

- التعويضات والمكافآت.

- السلامة والرعاية الصحية.

- علاقات العمل.

- البحوث في الموارد البشرية .

¹ مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن،

إذا ما كانت هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة

منها تتشكل في الحقيقة وتقوم على مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

➤ التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

➤ تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

➤ التعويضات والمكافآت:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

➤ السلامة و الرعاية الصحية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

➤ علاقات العمل:

-بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.

-تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.

-بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.¹

3-2- مداخل إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستتبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية

الحديثة في إدارة الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- التركيز على إدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
- التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام يعد مدخلا إنسانيا وبشريا في المنظمات والمنشأة الإدارية.
- الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والأفراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الإستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

¹ مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص ص 11-12.

- الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الموارد البشرية بهدف تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية وذلك وفق خطة مرسومة إداريا تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.¹

4- التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها:

4-1 التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

في هذا العالم المتغير ستواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات مثل:

خطة تقليص الحجم: تعنى كلمة تقليص الحجم خفض حجم المؤسسة، وهي أيضا إعادة هيكلة للمؤسسة، ومن خلال مضمون إدارة الموارد البشرية فان خفض الحجم يتضمن إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل، فعندما يكون فائض بإعداد الموظفين سيكون من الضرورة بمكان تشذيب العدد وتقليص لأسباب الآتية:

- قد تعاني المؤسسة من الزيادة بإعداد الموظفين بسبب الأخطاء بتخطيط الموارد البشرية.
- التطور التكنولوجي قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف.
- قد تبدأ المؤسسة بإلغاء بعض وظائفها مما يؤدي إلى أن يكون الأفراد الذين يقومون بتلك الوظائف زائدين عن حاجة المؤسسة.

إن تقليص حجم المؤسسة قد يؤدي إلى الآثار العكسية التالية في المؤسسة :²

- ✓ عدم شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، مما يؤدي إلى خفض ولائهم للمؤسسة.
- ✓ القضاء على قاعدة المهارات عند التخلص من الموظفين المنافسين في المؤسسة.
- ✓ عدم الشعور بالأمن الوظيفي سيؤثر سلبيا على مستويات الأداء في المؤسسة وبالتالي فان تنفيذ ممارسات التطوير الأدائي ستصبح صعبة.

¹ محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص ص17-18

² حيدر محمد العمرى: استراتيجيات التعبير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص ص 11 - 12.

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصور شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ إن هذه التحديات وغيرها وتمثلت هذه التحديات فيما يلي:¹

أ - إدارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية بمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية :

- أ- مساهمة العاملين.
- ب- التمكين.
- ج- تحقيق رضا المستهلكين.
- د- الإدارة بالحقائق.
- هـ- التركيز على العمليات.
- و- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدورا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

ب - التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستحدث

¹ خضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة :إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ،عمان، الأردن، 2006، ص ص24-25

التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

2-4 نظريات إدارة الموارد البشرية:

أ- **المدرسة الكلاسيكية:** اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات والناس، وأهمها:¹

- نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته "كائن اقتصادي" أي انه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وان هذه البيئة هادئة ومستقرة

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

- اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.

- رأت أن هناك أسلوبا مثل أداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

وانطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بإنجاز:

➤ **الحركة العلمية:** تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي "فردريك ونسلو تايلور" بشكل أساسي، ولكن

هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم: **جيمس وات**،

وروبرت أوين، **شارلز بائج**، **فرانك جال بريث**، **وهنري جانت**، **ويعد تايلور المنظر الرئيسي** لهذه

النظرية.

لقد كان تايلور مهندسا ميكانيكيا، وعمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا،

¹ حسين محمد: حريم إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص

ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت، فقد أصبحت لدينا قناعة مؤكدة بان الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا، بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه وهنا باشر العمل على تصويب الوضع، من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد "الطريقة المثلى لأداء العمل"، وقد قام بدراسات وتجارب علمية مستفيضة لسنوات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركة العامل والوقت وتصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد والفحم وغيرها ونتيجة تلك التجارب والدراسات توصل إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية وهي:

✓ إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

✓ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

✓ تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.

✓ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وقام "تيلور" في عام 1911 باصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي اشتمل على المبادئ الأربعة السابقة ومثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة والتنظيم.

بالرغم من أن تيلور وغيره من أتباع الحركة العلمية وقد ركز على جانب محدود من المنظمة، حيث كان مهتما بتنظيم العمل عن أدنى مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة، فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل القرار الأمثل، وعليه إن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء ك عمل من اجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة، ومن واجب المدير أيضا اختيار العمالية وتدريبهم وتحفيزهم متبعا الأسلوب العلمي في ذلك

لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء العمل، وان يعهد المدير إلى العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

ب - نظرية البيروقراطية:

قامت المدرسة البيروقراطية على أكتاف الجهود التي بذلها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" والذي عاش في الفترة من 1864 إلى 1920، ويعتبر ما قام به "فيبر" «محاولة عملية لدراسة الإدارة أملا في الوصول المبتدئ تحكمها.

➤ **مفهوم البيروقراطية:** يحمل مفهوم البيروقراطية العديد من المفاهيم، حيث تشير البيروقراطية إلى السلطة المستمدة من المكتب، كما يوضح أصل الكلمة الإغريقي بينما يري بعض طلاب الإدارة أنها تعنى الجهاز الحكومي الذي يتكون من الدوائر والأقسام والمكاتب وغيرها، والتي تتركز فيها الصلاحيات والتي يملكها عدد من العاملين الذين يتصرفون وفقا لقواعد معينة .¹

➤ خصائص البيروقراطية:

- ✓ تقسيم التخصص والمقدرة والمؤهل العلمي.
- ✓ التدرج الهرمي تقسيم المنظمة إلى مستويات تشبه الهرم بحث تخضع المستوى الأدنى إلى إشراف ورقابة المستويات الأعلى.
- ✓ وجود قواعد رسمية تحكم سلوكيات العاملين وقراراتهم ضمانا للاستقرار .
- ✓ سيادة الموضوعية بين الأعضاء وبينهم بين عملاء المنظمة.
- ✓ الوظيفة ليست ملكا لمن يقوم بأمرهم.
- ✓ الخدمة في المنظمة عبارة عن مهنة لمن يشغلها يستمر فيها مدى حياته.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر، 2018، ص ص48-49.

✓ الفصل التام بين الممتلكات الشخصية والمال العام.

✓ نظم اختيار العاملين وترقيتهم يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.¹

ج - نظرية التقسيمات الإدارية:

اقتترنت هذه النظرية بأفكار، مهندس التعدين الفرنسي "هنري فايول" الذي يركز في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه "تايلور" في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور، فهي لا تؤمن بان ضعف مستويات تحمل المسؤولية وافتقاد المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة للعمل الإداري، ويرى "فايول" بان تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.²

➤ المبادئ الإدارية عند فايول:

- **تقسيم العمل:** ويعنى توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقاناً وكفاءة.

- **السلطة:** وتعنى أن المسؤول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهمات، ويقضى ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وان تكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره.

- **الإيضاحات:** وتعنى أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة ويرى "فايول" أن الانضباطية تبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وبخاصة ما يختص منها

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: المرجع السابق، ص 49.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2005، ص ص 54-55.

بالحوافز والعقوبات.

- **وحدة الأمر:** وتعنى أن يلتقي العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط ولأن

تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباط والتخطيط.

- **وحدة التوجيه:** وتعنى أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت

إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم

التوظيف فيها ولا يصح أن يكون له رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.¹

د - نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين-كان بمثابة نقطة تحول أساسية

في دراسة السلوك الإنساني في ميدان العمل، وفي تغيير النظرة إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة

جزرية، وشكلت تجارب الهور ثورن التي أجريت في شركة "ويسترن الكتريك" بضواحي مدينو شيكاغو

الأمريكية في أواخر القرن العشرينات، وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين، الانطلاقة الحقيقية لمدرسة

العلاقات الإنسانية وتضمن برنامج البحث فيها عددا من التجارب والدراسات قام بها مشترك من باحثي

"ويسترن الكتريك"، ومجموعة من كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفرد بقيادة "التون مايو

» وكان هدف تلك التجارب التحقق من مدى وجود علاقة بين مستوى الإنتاج وبعض المؤثرات المادية في

بيئة العمل مثل: قوة الإضاءة، وطول العمل اليومي والأسبوعي، وطول فترات الراحة ومكانها، وبعد

تحليلات عديدة انتهى الباحثون إلى ان تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج كان أقوى من

تأثير العوامل المادية، وعقب تجارب المورثون قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من البحوث

والدراسات التي سلطت الأضواء على السلوك الإنساني في محيط العمل، وكان لنتائجها اثر بالغ على

دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها، فقد لفتت نتائج تلك البحوث والدراسات الانتباه إلى تأثير

¹ فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص55.

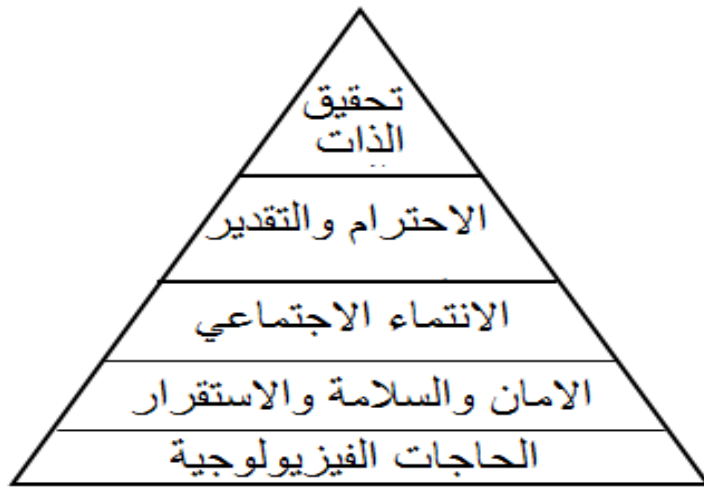
الجماعات غير الرسمية على أداء العاملين وسلوكهم، وإلى الحاجة للعناية بسلوك الموظفين، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة لهم لأداء أعمالهم، والحاجة إلى توفير إشراف يركز على الأفراد ويقوم على مبدأ المشاركة، وإلى ضرورة التحفيز المعنوي للموظفين، إلى جانب العناية بتحقيق الكفاية الاقتصادية في الإنتاج.

تطورت حركة العلاقات الإنسانية بعد ذلك واتسع نطاقها، حتى ظهر ما يعرف أن باسم علم السلوك التنظيمي أو الإداري وهو العلم الذي يعني بسلوك الموظفين في منظمات العمل ويركز على دراسة العلاقات المتداخلة للأفراد والجماعات والبيئة الكلية للمنظمة، وتأثيرها هذه العلاقات على سلوك الفرد.¹

هـ - نظرية الدافعية:

➤ هرم ما سلو للحاجات: قام "أبرهام ما سلو" بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل هرم.

الشكل رقم 09: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: سماح بلعيد: محاضرة في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياته، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، الطارف، 2015-2016، ص97.

¹ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، السعودية، ط3، 2009، ص232

تقوم نظرية هرم ما سلو للحاجات على فكرتين رئيسيتين وهما:¹

✓ إن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل هرم ينتقل العامل في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى وهكذا.

✓ الحاجة غير المشبعة لدى العاملين هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

● **الحاجات الفيزيولوجية:** وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي فإنها تعطي المرتبة الأولى في

هرم الحاجات الذي اقترحه "ما سلو" ويتمثل في الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم. ويمكن

للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة، الظروف البيئية الصحية للعمل.

● **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية من هرم "ما سلو"، وتتضمن

حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية،

ويمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل، وبرامج المزايا

والمنافع الإضافية.

● **الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):** تتبع هذه الحاجات من كون العامل اجتماعي بطبيعته، ويعيش

ضمن جماعات ويتفاعل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط

والتعاطف، الحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية، ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه

الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة وتسهيل التفاعلات والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.

● **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشتمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير

والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد احترام الذات، تحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا

¹ سماح بلعيد: محاضرة في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياته، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، الطارف، 2015-2016، ص ص 97-99.

بالثقة بالنفس واحترام لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز والكفاءة والمنافسة والاستقلالية، والمركز يستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات وتغيير مسمى الوظيفة.

● **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند "ما سلو" وهي حاجة الفرد المتزايد لان يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته وهي تعبيراً عن ذاته للوصول إلى أقصى ما يمكنه وإشباع حاجاته.

و - نظرية ذات العاملين:

رائد هذه النظرية "هير زبرج" حيث ظهرت في أول الستينات وعرفت بنظرية ذات العاملين «العوامل الوقائية والعوامل الدافعة».

تعد اتجاها حديثا في دراسة موضوع الدافعية حيث أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينة قوامها 200 فردا بحثا عن العوامل التي تدفع الفرد إلى الأداء وتوصل إلى مجموعة من النتائج كالآتي:¹

- يجب أن يتم الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعية والاستياء.
- العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف كل الاختلافات عن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاستياء أي أن كل من الرضا التام عن العمل والاستياء التام يعدان منفصلان أي النقيض للرضا التام هو عدم الرضاء وليس الاستياء وان النقيض للاستياء هو عدم الاستياء وليس الرضا ومن هنا فان عدم وجود استياء لا يعنى وجود رضاء.

يوجد مجموعتين من العوامل خاصة بالوظيفة تقابل الفرد شاغل هذه الوظيفة وتؤثر عليه المنظمة

وهما:

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، ص135.

- **العوامل الوقائية:** وتتعلق بالوظيفة وفي حالة عدم توافر هذه العوامل يؤدي إلى وجود حالة من الاستياء لدى الموظف وتوجد أمثلة كثيرة لهذه العوامل مثل ما يتعلق بسياسات المنظمة أو المؤسسة، الأجر، بيئة العمل ومدى توافر الظروف المناسبة، الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة مع المشرفين، الحياة الشخصية للفرد، الحالة الاجتماعية للعلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين ولكن في حالة توافر العوامل الوقائية لا تؤدي إلى وجود دافع قوى وحماسي لدى العاملين بالمنظمة لبذل المزيد من الجهد والعمل أي بمعنى آخر تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري وتتشابه العوامل الوقائية مع حاجات المستويات السفلى في مدرج "ما سلو" ويعد احد أمان لمنع أي أنواع الدافعية السلبية.
- **العوامل الدافعية:** تتشابه مع المستويات العليا لمدرج "ما سلو" ألا وهي حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات وتتعدد صور العوامل الدافعة فتشمل الإنجاز، التقدم، الترفيه، أداء عمل له أهمية وقيمة بالنسبة للمنظمة، العمل ذاته، السلطة والمسؤولية.¹

ثالثاً- العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية:

1- أسباب الاهتمام بدراسة إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية :

- يهتم المختصين في مجال الإدارة بدراسة إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية بسبب:²
- أن الإنسان عضو في منظومة القوى العاملة.
 - التعرف على كيفية الحصول على وظيفة في سوق العمل.
 - لتطوير مهارات الشخص عند المقابلة أو الاختيار.
 - ليتعرف الفرد على علاقاته بالنقابات والاتحادات المهنية.
 - ليتعرف الفرد على كيفية التعامل مع رؤسائه في العمل.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، المرجع السابق، ص135.

² وفاء فوائد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلون ، مصر، 2003، ص ص

- لتحديد أساليب التعامل مع الزملاء والمرؤوسين.
- ليضع الفرد لنفسه خطة لنموه الوظيفي ورحلة العمل في حياته.
- ليتعرف على قوانين التوظيف والحقوق والواجبات.
- لمعرفة كيف يتم تقييم أدائنا في العمل.
- لتتعرف كيفية تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل.
- لتحديد حقوقنا في الأجور الإضافية والحوافز المادية والمعنوية.
- لمعرفة متى نفكر في تغيير وظيفتنا.
- لتحديد كيف نختار برنامج تدريبي من النوع المركز والمناسب لنا.
- لاختيار وسائل تحسين إنتاجيتنا.
- للتعرف على نوع التعليم والتدريب اللازم لكل وظيفة .
- لمساعد الفرد في اختيار الوظيفة المناسبة.
- لزيادة معلوماتنا على السلامة المهنية والأمن الصناعي وتجنب أمراض المهن المختلفة.
- لزيادة فرص تغيير الوظيفة إذا شئنا.
- لتطوير مهارات التفاوض مع أصحاب العمل والراتب والمزايا المادية والأخرى المعنوية للوظيفة.
- لتحديد أسلوبنا في إدارة الوقت ، وقت العمل ، وقت الراحة.

2- عملية التدفق المعرفي في إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة:

2-1: عملية التدفق المعرفي وإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة المعرفة هي عملية إدارية تغطي استحداث واكتشاف المعرفة والربط بينها ونشرها وتجديدها وتخزينها ونقلها داخل أو خارج الشركة أي بين المؤسسات أو الشركات وبعضها البعض، ويمكن للشركات

تعظيم وظيفة الموارد في إدارة المعرفة والتدفق المعرفي من خلال:¹

- أ- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في إيجاد وخلق المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة التي تعمل بها من خلال التدريب والتطوير والتغذية المرنة لنظم تقييم الأداء والاختيار والترقية والتعويضات وغيرها، فمن خلال استقطاب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية تدعم وجود رأس مال فكري متميز حن الخبراء والمبدعين وغيرهم للعمل بالمنظمة.
- ب- تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المنظمة والذي بدوره يساهم في نقل وتدفق المعرفة بسهولة، إلا أن بعض الثقافات التنظيمية في شركات أخرى لتسهل من عملية نقل المعرفة أي الاحتفاظ بها مثل الثقافة اليابانية لذا فعلى على الشركات أن تفرز إذا كانت تتبنى:

- ثقافة نقل المعرفة والمشاركة فيها.

- ثقافة ادخار المعرفة والاحتفاظ بها.

2-2- إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة:

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلبات المعرفة:²

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.
- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديدة لإدارة الموارد البشرية وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
- تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة.

¹ نجم عبود نجم، سبق ذكره، ص ص 237-238.

² منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دون سنة، ص 353.

- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطائهم الشعور بالأهمية والمشاركة.
- ب- المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة :¹
 - المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد البشرية في مواقع العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة.
 - المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية.
 - توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف.
 - معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية.
 - معرفة القواعد والأعراف المعايير السائدة في المناخ والمحيط وتأثيراتها على فعاليات المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية.
 - معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها.
 - معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة).
 - معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وأثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية.
 - معرفة نتائج وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقويمه لها.

¹ نفس المرجع، ص354.

ج- إدارة المعرفة من أجل تفعيل إدارة الموارد البشرية :¹

إدارة المعرفة هي الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد، وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

د- الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:²

تبدأ هذه الرؤيا من اعتبار إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ومصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة، واعتبارها أيضا راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة، وكذا رائدة التطور و التغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

3 - متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة ودورها:

3-1- متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة: لمواجهة التحول إلى عصر المعرفة لابد من

تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة هذا التحول وذلك من خلال:

أ- إعادة صياغة مهمة المنظمة: أي دراسة كيف يمكن إعادة صياغة المهمة الأساسية لتلك المنظمات المتحولة، وكيف يمكنها إعادة هيكلتها لمواجهة التغيرات المعرفية مع القدرة على أداء عمليات التعليم بدرجة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة.

ب- منظمات قابلة للتعلم: للتأقلم مع ظروف عصر المعرفة لابد من تدعيم مفهوم المنظمات لابد من

تدعيم مفهوم المنظمات المثقفة أي للمنظمات القابلة للتعلم والتي تتميز بخمس خصائص أساسية وهي:

¹ منير نوري ، فريد كورتل ، المرجع السابق ، ص ص، 354-355.

² نفس المرجع ، ص 355.

- **تطبيق الأسلوب العلمي:** أي مدى قدرة المنظمات على إتباع الطرق العلمية في تشخيص مشاكل العمل التعليمية والإدارية، كما أنها تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات، والتدريب كوسيلة مباشرة لإعداد كوادرها ورفع كفاءتها.

- **التجربة أساس العمل:** مدى قدرة المنظمة على اتخاذ منهج التجربة كأساس للبحث عن المعارف الجديدة واختبارها قبل تعميمها خاصة وان التجربة كوسيلة للتعلم تتميز بكونها مدفوعة بالرغبة بالاستغلال الفرص.

- **الدروس المستفادة من الخبرات الذاتية:** الاستفادة من الدروس السابقة سواء بايجابياتها أو سلبياتها في رسم طريق المستقبل.

- **التعلم من الخبرات المتميزة للغير:** الاستفادة من كافة مصادر التعليم التنظيمي سواء داخل او خارج المنظمة مع استهلاكها للعديد من الأفكار الجديدة لتطوير المعرفة.

- **نقل المعرفة إلى الواقع العملي:** أي وضع المعارف المكتسبة موضع التنفيذ العملي فالأفكار الجديدة تكون قابلة للتطبيق في حالة إيمان العاملين بأهميتها.¹

ج- تنمية رأس المال الفكري: رأس المال الفكري هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمات والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات البشرية بالمنظمات والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات أي انه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين الموارد الفكرية من أكثر من مصدر بحيث يكون وسيلة لتميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات عصر المعرفة لا يتطلب امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط بل ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة.

- **العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على**

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، صص 286-287 .

تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية للقرن الحادي والعشرين، إن المنظمات يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة وذلك من خلال خلق مناخ العمل الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، ولذا من الأهمية بمكان مع رأس المال البشري بدلا من العمل عن طريق رأس المال البشري مع تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم و قدراتهم الإبداعية مع النظر إلى الموارد البشرية باعتباره ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تقيض تكاليف.¹

3-2- تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة: إن العالم يشهد تزييدا في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية وان نجاح العديد من المنظمات الحديثة يتحدد في ضوء جودة ما تملكه من رأس مال بشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية كما يشهد العالم انتقنا من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، وان المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن الحالي، وان امتلاك المنظمات لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها لامتلاك القوة (قوة المعرفة) ويتميز عصر المعرفة بعدة خصائص أبرزها:

- زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات حيث أصبحت الموارد البشرية أهم أصول المنظمة بل وثروتها الوحيدة.
- تغير مهمة وهيكل المؤسسات، حيث تتجه المنظمات حاليا إلى تقليص العمالة بمعنى آخر إن هناك اتجاها نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة) (الأصول المادية).

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: المرجع السابق، ص 287 .

-إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات حيث تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية.¹

4- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها:

4-1: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب lengnickhall في أربعة أدوار هي:

أ- **خدمة رأس المال البشري** : إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس مال بشري، رأس المال البشري متعلق بالمعرفة، مهارات و قدرات تتضمن التجارب، المهارات الاجتماعية، القيم، المعتقدات، في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم و السيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب و الاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

ب - **مسهل المعرفة**: يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا رأسمال معرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسة التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة لتغيير السلوك في ضوء ما تعلمه.

ج- **بناء العلاقة** : يمكن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الرأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام، تتم استراتيجيات إدارة الموارد

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: المرجع السابق، ص289.

البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي تبادل المصادر داخل المؤسسة.

د-اختصاصية الانتشار السريع: مثلما تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل، وقدرة على التعلم هذا يعنى خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع لوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، والقيم التي تدعم المرونة، التكيف والإبداع ، فثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.¹

4-2- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة :

يبين كل من edvardsson، ozbagetal أن المعرفة تعتمد على الموارد البشرية ومن ثم فان الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتطوير القدرات وإدارة الأداء والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، مهمة جدا لإدارة المعرفة، داخل المنظمة، فإدارة المعرفة تعتبر من أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وذلك لارتباطها الوثيق بالعديد من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فكفاءة أداء الموظف أيا كان مستواه الوظيفي، يتوقف على مستوى معارفه ومهارته، وبذلك تكون معرفة الموظف ومهارته، من أهم محددات استقطابه، وأيضا من أهم مسوغات تعيينه في الوظيفة ويرى urarte إن على المنظمات تطويرا لموارد البشرية من خلال الارتقاء باستراتيجيات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة، حيث أن التوظيف الفعال ، هو الذي يتضمن استقطاب موظفين ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يندمجون

¹ بن بيار حبيب ، بلغوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، الشلف، 2011، ص ص 7- 8.

بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة كما إن إستراتيجية التدريب الفعالة والتعلق المستمر تؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية فالتدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنهم الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، إضافة إلى نتائج تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات الممنوحة للعاملين، تمثل دافعا للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة المعرفة واستخدامها، ومن ناحية أخرى يوضح AFIOUNI إن إستراتيجية الموارد البشرية تحتاج التكامل مع إدارة المعرفة، للسماح للمنظمة بتطوير رأس مالها البشري الذي يتصف بالندرة والقيمة ويصعب استبداله، بما يؤدي إلى خلق القيمة للمنظمة، ومن ثم يمكن اعتباره مصدرا للحيزة التنافسية ويصبح دور إستراتيجية الموارد البشرية، هو استخدام سياساتها من اجل خلق القدرات الإستراتيجية وخلق تنظيم مرن ومتعاون وتسهيل عملية تطوير الكفاءات وتطوير العلاقات التنظيمية، لخلق المعرفة والتأكيد على اعتبار العنصر البشري أكثر العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، كما يتبين أمانة في دراستها لإدارة المعرفة والموارد البشرية من اجل الإنقاذ الفاعل لقوانين المنافسة، إن هناك حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، من اجل تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات، وتهيئة الظروف اللازمة لندفقتها كما يبين HARETAT إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تدعم عمليات خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها، من خلال اختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بالمهارات المناسبة والمعرفة المطلوبة.¹

واختيار الحافز المناسب لتشجيع العاملين ذوي الخبرات والمعرفة نحو مشاركة هذه المعرفة مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة، مما يساعد على تعظيم وتنمية أداء العاملين ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وإن يكون تطوير أداء العاملين ورفع

¹ عبد الله احمد العولقي: اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، اليمن، 2001، ص ص 132-133.

المستوي المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وان يكون تطوير أداء العاملين مبنى على التغذية العكسية لمجموعة المعارف المطلوبة لدى كل فرد داخل المنظمة، كما توصل كل من TABASIE TAL إلى وجود علاقة معنوية بين تصميم الوظائف وتحليلها، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية والتدريب والتوظيف، وتقييم الأداء، و التعويض، وعمليات إدارة المعرفة.¹

¹ عبد الله احمد العولقي، المرجع السابق، ص133.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن العالم شهد عصرا جديدا وهو عصر المعلومات وإدارة المعرفة حيث أصبحت المؤسسات لا تستطيع الاستغناء عن تنمية إدارة الموارد البشرية بالمهارات المعرفية والمعلومات . حيث يعتبر المورد البشرية هو أفضل مخزون تحتفظ بيه المؤسسات من أجل الاستفادة منه في إدارتها وتحقيق التنمية فيها لان إدارة المعرفة هي التي تولد وتخزن وتنتشر المعرفة في جميع المؤسسات من أجل تحقيق النجاح والرفاهية الاجتماعية.

وكذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية وإدارتها هي العامل النجاح في المؤسسة لأنها من خلاله تقوم بتنمية الخبرات وتسهيل انتشارها بطريقة واسعة وشاملة.

وكذلك يجب الاحتفاظ بتنمية الموارد البشرية وإدارتها وتزويدها بالمعارف لان هما ذو صلة وثيقة لبقاء تنافسية المؤسسة في ظل عصر المعرفة والتكنولوجيا.

الخاتمة العامة :

على ضوء ما تم تقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا أن العالم يشهد تزيماً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية وإن نجاح العديد من المؤسسات الحديثة يتحدد في ضوء جودة ما تملكه من رأس مال بشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية كما يشهد العالم انتقالاً من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، وإن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن الحالي، وإن امتلاك المؤسسات لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها لامتلاك القوة (قوة المعرفة) .

كما أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير قدراته الفكرية والعلمية عن طريق نقل ونشر وتخزين المعارف، ولكي تبقى المؤسسات في ظل المنافسة عليها أن تنمي المورد البشري بثقافة إدارة المعرفة ويجب علينا أن نعزز الاهتمام بالعقول النادرة والمتميزة ذات المعرفة العالية والمتمثلة في الكفاءات ورأس المال الفكري في المؤسسة في المؤسسة لأنها مورد من أثنى الموارد لها القدرة على الإبداع، بالإضافة إلى تطوير الأداء الفردي في المؤسسة من خلال تفعيل ثقافة تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة لها والعمل على طرح أفكار خلاقة لتعزيز إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها .

I- الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الصيحات: إدارة المعرفة (منحنى تطبيقي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.
2. احمد محمد عثمان ادم: دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2018.
3. أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل: إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013
4. اكرم سالم حسن الجنابي: إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2012 .
5. بحرود فتحية: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2015 .
6. بسام محمود المهيرات : إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
7. بورك يراس: إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر، ط1 ، بيروت، لبنان ، 2005 .
8. ثروات عبد المجيد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2018 .
9. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
10. جينفر جوى ، ماثيوز ديفيد مدنسون وآخر : تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة ، 2007 .
11. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1 ، بيروت، لبنان ، 1998 .
12. حسنى عبد الرحمن الشيمي : إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2009 .
13. حسين حريم : إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2013.
14. حسين محمد: حريم إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

15. حسين موسى قاسم البناء: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر العاصمة، 2015.
16. حسين وليد حسين عباس: استراتيجية إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.
17. حيدر محمد العمري: استراتيجيات التعبير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
18. خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
19. خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
20. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
21. رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 13.
22. زكريا الدوري، احمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دون سنة.
23. سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي: إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط1، 2004.
24. سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، أبوظبي، الإمارات، 2007.
25. سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال ط1، الازهر، 2007،
26. سلطان كرمالي: إدارة المعرفة "مدخل تطبيقي"، الاهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
27. سمية بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2016.
28. السيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات معاصرة الجودة الشاملة. الهندرة. إدارة المعرفة. الإدارة الالكترونية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

29. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013،
30. صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005،
31. طارق علي حماز: إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الدنمارك،
32. طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1 ، عمان، الأردن ، 2013 .
33. عامر عبد الرزاق الناصر : إدارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2015 .
34. عباس حسن القصاب: تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية. وزارة التربية والتعليم. إدارة التدريب والتطوير المهني، ط1 ، مملكة البحرين ، 2010 .
35. عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010 .
36. عبد الرزاق حسن: إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2013.
37. عبد الستار العلى ، عامر إبراهيم قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
38. عبد اللطيف محمود مطر : إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
39. علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار اليازة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ، 2005.
40. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي : إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزيون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
41. على مصباحي شريف، محمد منير محمد وآخر: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 ، الإسكندرية ، 2013
42. علي عبد الأمير، ناظم جواد الزيايدي: إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2018 ،
43. عماد الدين احمد عبد المقصود: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة، دار الكتب والوثائق والقومية، الإسكندرية، مصر، 2017،

44. عمر احمد هشير: إدارة المعرفة الطريق الى الميزة والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن .
45. عمر محمد دره:العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، دون بلد النشر، 2008.
46. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005 .
47. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، عمان، 2005.
48. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2008.
49. لعلى بوكميش: مداخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، عمان ، 2011 .
50. ليث عبد الله القهبيوي : استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2013 .
51. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، السعودية، ط3، 2009 .
52. ماهر أبو المعاطي علي : الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة "معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2015 .
53. مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
54. مجموعة من المؤلفين: الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة ج1(الجودة، المعرفة)، الشركة العربية المتحدة، ط2، القاهرة، مصر، 2016.
55. محمد الفاتح محمود بشير :إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، ط1، القاهرة ، 2013.
56. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر، 2018.
57. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي(النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان، الأردن ، 2007 .
58. محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

59. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
60. محمد عواد الزيادات : اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2008 .
61. محمد موسى احمد: إدارة الافراد (الموارد البشرية H.R، بين النظرية والتطبيق)، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014 .
62. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
63. مصطفى كولار وآخرون: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، ط1، الجزائر، 2019 .
64. مفتاح محمد دياب: معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
65. منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، دار الكتب والوثائق القومية، ط1، 2013،
66. منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2013
67. منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، دون سنة .
68. موفق عدنان عبد الجابري الحميري، امين احمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011 .
69. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 .
70. ناصر محمود سعود، احمد إسماعيل المعاني وآخر: إدارة المعرفة، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011 .
71. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات، والعمليات)، مؤسس الوراق للنشر والتوزيع ط2، عمان، الأردن ، 2017 .
72. نعيم إبراهيم الطاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009
73. هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006.
74. وديعطروش: المدخل الى العلوم الإدارية، المؤسسة الحديثة للكتاب، ط1 ، لبنان ، 2011 .

75. وفاء فوائد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلون، مصر ، 2003.
76. ياسر الصاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة ، 2007 .
77. يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن ، 2015.

II- الرسائل الجامعية:

1. انتصار عريوات: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1- ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية و التنمية الإدارية ، جامعة باتنة -1- ، باتنة ، 2019/2018.
2. ريم علي حلاق : دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2013.
3. سمر محمود خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2011.
4. الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011/2010.
5. قبالي أمال: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير، إدارة المنظمات ، جامعة بوضياف ، المسيلة ، 2018/2017 .
6. وضاح فاطمة الزهراء، العمراوي أحلام: إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة ، 2016/2015.
7. ومان محمد توفيق: تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016/2015.

III- المؤتمرات

1. بلغوم فريد، بن بيار حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، الشلف ، 2011
2. بدروني هدى : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، الملتقى الدولي الخامس ، الشلف ، الجزائر ، 2011
3. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور : إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان ، 2012
4. ممدوح عبد العزيز الرفاعي : نحو نظرية لإدارة المعرفة ، المؤتمر السنوي الدولي الخامس و العشرون ، إدارة المعرفة ، الاستراتيجيات و التحديات 20، 22 أبريل ، 2010 ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة
5. يوسف احمد ابوف : العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2004

IV- المحاضرات :

1. سماح بلعيد: محاضرة في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية و نظرياته، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، الطارف 2016.

V- المجالات :

1. برك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع جامعة الشلف، الجزائر
2. حيدر شاكور نوري ، محمود حسن جمعة : دراسات في اثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة ديلي ، بحث منشور في مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 97 ، السنة 2013
3. سوزان محمد الهدى، فطيمة زكريا محمد: تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، 2017
4. سوسن إبراهيم رجب العيدي: عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة شخصية لآراء عينة من العاملين في شركة كونجي، العدد 40، المجلد 01، المعهد التقني كركوك النجم الاشرف، 2016

قائمة المراجع

5. طاهر حسن حسين عيسى : دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية مجلد 36 ، العدد 6 ، دمشق ، سوريا
6. عاطف محمود عوض : دور إدارة المعرفة و تفانياتها في تحقيق التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد الأول ، المجلد 28 ، دمشق ، 2012 .
7. عبد المجيد مهنا: إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق، العدد3،4، المجلد28، دمشق، سوريا، 2012.
8. عبد اله احمد العوالقي : اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية ، مجلة جامعة الجزيرة ، المجلد الأول ،اليمن.
9. فراح رشيد ، قنوز عادل : إدارة المعرفة و دورها فقي تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة و الإدارية ، بلد النشر ، العدد الثامن ، 2017.
10. محمد الباقر حاج يعقوب: التصور الإسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الإسلام في اسيا، العدد الرابع، ديسمبر، 2011.
11. نبيل عبد الشعبان لوح : عمليات إدارة المعرفة و دورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات ، العدد الأول ، كانون الأول ، 2004.
12. واضح فواز ، نويري مجدي : إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، العدد 1 ، بلد النشر 2017.

VI- المواقع الالكترونية

1. سبكي وفاء، شرعي الحسين: اعمال ملتي وطني بعنوان اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدينة، دون سنة bib.Univ.oeb.dz
2. فيصل عنوان الطائي: مادة إدارة المعرفة (المرحلة الرابعة)، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، دراسات الأولية /2020/01/ Business.uokebab.edu.iq