

## إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة

# Knowledge management and its role in human resources management

القفل يسمينة

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة  
elkfelyasmina@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/08/16

تاريخ الاستلام: 2021/06/29

### ملخص:

تعتبر إدارة المعرفة، الإدارة التي على أساسها يتم استخدام المعرفة في المنظمات بوضع المعرفة في قلب المنظمات مما تعطيهم فرصة تاريخية نادرة ونقلة نوعية فريدة تجعل للمنظمة مكانا مرموقا بين المنظمات الأخرى، و تجعل من المورد البشري كفاعل أساسي بها، إذ هو معين الإبداع الفكري والمعرفي والمادي، كما أنه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتأثر ويبدع لنفسه ولغيره " من خلال شبكات التبادل والتخاطب والتفاعل. وهكذا يتبين أنّ المعادلة الاقتصادية الجديدة " لا تعتمد أساسا على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية، بل على المعرفة والكفاءات والمهارات، أي على العلم والابتكار والتجديد بالمنظمات الحديثة، وعليه جاءت هذه الدراسة لتوضع هذه العلاقة القوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية

### Abstract :

Knowledge management is the use of knowledge in organizations by placing it at the heart of organizations, giving them a rare historical opportunity and a unique paradigm shift, which give the organization a high status among the other ones. It also makes the human resource a key factor as he is the key for intellectual, cognitive and material creativity, as well as the desired goal of human development as an active member that influences and be influenced, and creates for himself and others through networks of exchange, communication and interaction. Therefore, it is clear that the new economic formula does not depend on the abundance of natural resources or financial resources, but on knowledge, competencies and skills; meaning on science, innovation and renovation in modern organizations. Thus, this study came to clarify this strong relationship between knowledge management and human resources management..

**Key words:** knowledge management, human resources management

## مقدمة :

يشهد العالم اليوم مرحلة إعادة اعتبار للثقافة من زاوية استراتيجيات المستقبل، خاصة وأنّ التطورات الجارية تبشّر بمستقبل جديد على مستوى الإنجاز المادي والتقدم التكنولوجي، ومراكز البث الإلكتروني، وبرامج التنفيذ في مجالات الإدارة والعمل الوظيفي. فلقد أصبح مصطلح ثورة المعلومات ومجتمع المعرفة ومجتمع الحاسوب ومجتمع ما بعد الصناعة ومجتمع ما بعد الحداثة، ومجتمع اقتصاد المعرفة والمجتمع الرقمي وغيرها من المصطلحات، المميز الرئيسي لحقبة تاريخية هامة من تاريخ البشرية .

إنّ مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وكذلك هو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها. وقد أفضت الثورة المعرفية إلى مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد - أساسا - على المعارف كثرة أساسية، أي على خبرة الموارد البشرية وكفائتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية الإنسانية الشاملة.

فالمعرفة هي القاعدة الأساسية اللازمة لإنجاز مشروعات التنمية الإنسانية في شتى المجالات لأنها وسيلة ضرورية لتيسير و تنويع الخيارات المتاحة أمام الأفراد لتنمية قدراتهم و طاقاتهم و إمكانياتهم و السمو بأوضاعهم ، و يتوقف الفرق بين مجتمع معرفي في دولة ما والمجتمع المعرفي في دولة أخرى على مستويات ومعدلات النشاطات المعرفية الموجودة في كل منهما و إمكانيات الحصول على المعلومات و القدرة على استخدامها بكفاءة و تسخيرها في خدمة ولتحقيق أهداف معينة و محددة.

وموضوع ادارة المعرفة تهتم به معظم المنظمات على اختلافها عامة كانت ام خاصة، على اختلاف أنشطتها طبية، عسكرية صناعية. خدماتية .....لذلك سعينا من خلال هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، كما حاولنا توضيح الأهمية البالغة التي تجنّبها غدارة الموارد البشرية من 'دارة المعرفة إذا تم استغلالها بالطريقة المثلى. ومنه نطرح التساؤل الجوهري : كيف تؤثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل تطور إدارة المعرفة قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه المنظمة؟
2. هل تساهم إدارة المعرفة في خلق سياسات جديدة من شأنها مواكبة التحديات الحالية القائمة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟

الفرضيات:

1. إدارة المعرفة لها دور فعال في تطوير قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم
2. تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين وخلق مستويات تدريب فعالة بالمنظمة

أولاً: ماهية المعرفة :

### 1 مفهوم المعرفة :

إن المفهوم الاصطلاحي للمعرفة يشير إلى الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أو من التقصي، وقد يراد بالمعرفة هو إدراك البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي أو تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً أو جماعياً، وفي مجالات متعددة النشاطات الحيوية البشرية كافة.

وقد أعطيت تعريفات كثيرة ومتعددة ومختلفة للمعرفة، ولكن غالبيتها تعالج المعرفة باعتبارها حالة ذهنية تتعلق بميدان خاص من المعلومات، وبغية التوضيح في تقديم مفهوم للمعرفة: لا بد من التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>

و يمكن تقديم جملة من التعاريف للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي :

- عرفت المعرفة على أنها : " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".<sup>2</sup>
- كما عرفت على أنها : "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلاً"<sup>3</sup>
- كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه .

ويمكن تحديد التميز أو الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة بيانات – معلومات معرفة:

البيانات هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام يمكن للإنسان تغييرها وتعليقها، أما المعلومات فهي نتيجة تجهيز البيانات مثل الاختيار والتحليل أو هي نتائج التغييرات أو التعليقات، أما المعرفة فإنها الأفكار والمفاهيم المستنتجة من مجموعة هذه التقارير .

## 2 أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة في أنها الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

ويمكن توضيح أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحول الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية، التقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها؛
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايير وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد؛
- تمثل العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛
- عدم توقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يجعل من توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة؛

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح<sup>4</sup>.
- ### 3 خصائص المعرفة :

- للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها فيما يلي :
- القابلية للانتقال : إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.
- التجديد الاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتنتشأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد<sup>5</sup>
- إمكانية الزوال: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمنظمة التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.
- قابلية الامتلاك: أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها.
- إمكانية التخزين: كانت المعرفة وما زالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها.
- القابلية للتقاسم والتواصل: وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل. والوسائل اللازمة<sup>6</sup>.

### 4 خصائص المعرفة :

- يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين:
- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل

وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث<sup>7</sup>

● المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية على اكتساب البيانات.

## ثانياً: إدارة المعرفة:

### 1 نشأة ومفهوم إدارة المعرفة:

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقد الأخيرين، إلا أنه بقي غموض حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم ومفاهيمها المتعددة.

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر دراكر في الولايات المتحدة وبيتر سنج وبول ستراسمان، في الجامعة الأمريكية، فلقد أكد دراكر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد وكبعد ثقافي في إدارة تنظيمية، كما ركز سنج على المنظمة المتعلمة بالمعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة<sup>8</sup>

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى ثمانينيات القرن الماضي من طرف دون مارشاند Don Marchand باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تتبأ بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من عمال يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن .

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة الأمريكية Hewlet Packard بتطبيقها لنظم المعلومات، ولكن في هذه الفترة لم يفتتح الكثيرون بإدارة المعرفة

وتأثيرها على الأعمال، حتى أن أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة وول ستريت رغم محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا ملحوظا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة<sup>9</sup>.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة وعلوم التنظيم.

وبحلول عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994 كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

في النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>10</sup>

وتوجد عدة مفاهيم لإدارة المعرفة منها:

- **إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتحاد القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي<sup>11</sup>
- **إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.
- **إدارة المعرفة:** هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لذي المنظمة وهذا يشير الي ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد علي ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

- إدارة المعرفة: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة الأعمال وتوليد الميزة التنافسية.<sup>12</sup>
- إدارة المعرفة ( ) تعني إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة<sup>13</sup>

## 2 أهمية إدارة المعرفة:

- يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسين الأداء وتحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري وخلق النجاح.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- تمنح إدارة المعرفة فرصة تدع الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتؤدي إلى - تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.
- تشجع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى الفعلي للأداء المنظمة.

## 3 أهداف إدارة المعرفة:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات التعبئة، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسوية المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.



- تبنى فكرة الإبداع عف طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المستمر عن العراقيل غير المعروفة والفجوات في توقعاتها.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسين و تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

### ثالثا: مراحل إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها :

#### 1 مراحل ادارة المعرفة:

- المرحلة الأولى :إعداد المعرفة: حيث يتم في هذه المرحلة إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والإبداع والابتكار والحدس للوصول إلى نشرها بالطرق المتاحة.<sup>14</sup>
- المرحلة الثانية :اكتساب المعرفة: حيث يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها، وتتم هنا بعض العمليات لضمان رفعة المعرفة.
- المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة: حيث يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.
- المرحلة الرابعة : توزيع المعرفة ونشرها : حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتتم عملية نشر وتوزيع المعرفة من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.
- المرحلة الخامسة :الرفع المعرفي: ضمن هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

## 2 العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة:

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة وتقسّم هذه العوامل إلى عوامل خارجية، إذ إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها، وأهم هذه العوامل الخارجية التي تترك أثارا ملموسا في إدارة المعرفة: <sup>15</sup>

- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية، هذا العالم الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة

- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم، تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

- زيادة حدة المنافسة أي هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد أي يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات والى مجارة عولمة الأعمال ولذلك فإنها تطور قدرتها وامكانياتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في اشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

أما العوامل الداخلية فهي متعددة داخل المنظمة وتساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل <sup>16</sup>

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة : إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المنظورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

- تزايد القدرات التكنولوجية : ساهمت هذه القدرات المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا في ذلك.
- فهم الوظائف المعرفية : يلعب الأفراد ذو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

## رابعاً: إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة

### 1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

- لقد تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا، يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لا بد من أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية كما أوردها بعض المؤلفين في علم الإدارة :
- يعرفها البعض بأنها إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استثنائية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تتجزأ واستشارية في الوظائف والنشاطات.
  - وهي أيضا الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع
  - ويذهب حبيب الصحاف : " إلى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا بالمنظمة"<sup>17</sup>
  - ويعرفها محمد فالح صالح : " إدارة الموارد البشرية هي العملة التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من أيدي عاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"<sup>18</sup>
  - أما عبد القادر مدني عقلاني: فيعرف إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والرياح والنمو"<sup>19</sup>
  - أما إبراهيم الغمري : فيرى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها

وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة<sup>20</sup>

وعليه فإن 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 ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح.

إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من 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.

## 2 أهمية الموارد البشرية بالمنظمة :

لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال برامج جديدة للمكافآت والحوافز، فهناك إذا ارتباطا قوى بين نجاح المنظمة وبين برامج جيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إل العوائد المالية<sup>21</sup>

وعليه فإن أهمية الموارد البشرية تتبع من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري إلي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى توفرت إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر، وتفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون قد توجهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية، وتتبع أهمية

الموارد البشرية في التنظيم من كونها أعظم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي :

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، التي تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وذلك سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثمة زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات، ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهرة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات.

وعليه يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط أي زيادة عدد الموظفين، وتقنية عالية من الآلات والمعدات، بل إلى التوسع الرئيسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة، والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

### 3 أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل وتتطوي أهداف المنظمات عامة تحت هدفين هما الكفاءة والعدالة، وتجسيد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة، ولكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها، وأداء العاملين

ويُقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة لمعدلات الأداء والإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل وغيرها...<sup>22</sup>

أما فيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القدرات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما أخذت العدالة بعين الاعتبار في أمور العدالة والتدريب والتقييم والتحفيز...، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وكذا في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة فإن العدالة يمكن قياسها من خلال سياسات واضحة في عدم التحفيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم العمل، وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات الكفاءة والعدالة، يمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:<sup>23</sup>

- أهداف الموارد البشرية نحو المنظمة:
  - الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً.
  - تحقيق الانتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغباتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
  - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:
  - إيجاد ظروف عمل جديدة يمكن للعاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
  - أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :
    - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها ربحية مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.
    - توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد.
    - توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد حتى يضمن السير الحسن لهم.
    - توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.
- ويمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات يتمثل في تزويدها بموارد بشرية فعالة قائمة على إستراتيجية متكاملة مبنية على الخطط والتنبؤات التي تضمن الجودة من خلال بلوغ أهداف المؤسسة والتي تضمن للمجتمع ما يلي :<sup>24</sup>
- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم؛
  - تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

## خامسا : دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

### 1 علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة. حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا. وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى. ومن هنا بدأت ظهور المنظمات المتعلمة.

الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة. ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة:

- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد .

## 2 أثر إدارة المعرفة على العاملين:

- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
- أثر المعرفة على موائمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي. رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا. وهذا يساعد العاملين أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها. وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.
- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم. علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى. وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم. وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.



- تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
  - تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.
- وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها .

### 3 الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة:

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي، ويرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجيب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات. ومن دور إدارة الموارد البشرية في هذا العالم الجديد المتغير نجد مايلي :

- التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.
- ثورة الاتصالات والمعلومات.
- الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
- ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.
- ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.
- ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم " عمال المعرفة".

كما أن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموماً لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري والمعرفة، ويصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

- الأدوار الإدارية
- العلاقات الإدارية.
- التركيز الاستراتيجي في المنظمة.
- التركيز على التعلم في المنظمة .

كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير وظائف مدراء الموارد البشرية، وهذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وأثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات .

#### 4 تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية .

فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية.<sup>25</sup>

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: الأدوار، العلاقات، التركيز الاستراتيجي، التركيز على التعلم .

#### 5 الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة فقد توصلنا أن إدارة المعرفة لها اثر بالغ ومهم في إدارة الموارد البشرية لما توفره من قدرات فكرية ومؤهلات للمورد البشري ومن خلال توفير الابتكار ونشر المعرفة، وتأسيس بيئة داخلية قائمة على المعرفة ومواردها. ذلك لأن رأس المال البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، أصبح من الضروري السعي إلى تحفيزه على الإبداع والمشاركة في القرارات وتحقيق عملية التمكين في تسيير الأعمال الموكلة إليه، هذا التمكين الذي من شأنه خلق منظمة متميزة لها مكانتها بين المنظمات الحالية والمستقبلية.

## قائمة المراجع

- 1- مؤيد سعيد السالم، **تنظيم المنظمات** - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان-الأردن 2002 - ، ص184
- 2- Claire Beyou, **Management des connaissances**, ED LIAS, Paris, 2003, P28.
- 3- Gilles Ballmise, **Gestion des connaissances**-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, P12
- 4- علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ، ص ص 205-206.
- 5\_ زكية بنت ممدوح، **إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية .والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006 ، ص 60.
- 6\_ إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الو ارق، عمان، ط 1 ، 2007، ص36
- 7\_ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 20.
- 8- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص 32 - 33.
- 9- محمد سمير عبد الوهاب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية** دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة 30/28 - 11 - 2005. ص ص 113-111
- 10- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 ، ، ص ، 123.
- 11- علي السلمي، - **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مرجع سابق، 2002. ص، 206.
- 12- عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، دار وائل لمنشر الطبعة الأولى، عمان، 2013 ، ص 59 :
- 13- جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعمومات**، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010 ص3
- 14- زكرياء الدوري، أحمد صالح، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 19

- 15- ربحي مصطفى عليان مرجع سابق ، ص444
- 16- احمد عمر الهمشري، *ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*، دار الصفاء للنشو والتوزيع ، عمان، الاردن 2010 ص 67.
- 17- حبيب الصحاف ، *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*، عربي، انكليزي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 1997، ص، 1.
- 18- محمد فالح صالح : *إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"*، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص، 21.
- 19- عبد القادر مدني عقلاني، *إدارة الموارد البشرية* دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1993، ص، 20.
- 20- إبراهيم الغمري، *الأفراد والسلوك التنظيمي*، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999، ص، 43.
- 21- سنان الموسوي، *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، عمان، 2001، ص20.
- 22- صلاح الشنوناني، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12-14.
- 23- نفس المرجع ، ص 16.
- 24- Martory Bernard, Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, édition Dunod ,4eme édition, Paris, France, 2001, p : 10
- 25\_ عمر وصفي عقيلي، *ادارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2005، ص، 234،