



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية

- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

- برني ميلود

إعداد الطلبة:

- بن زايد خالد

- بيدي السعيد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوهلالة سعاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	برني ميلود
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2018/2019

الحمد لله والشكر لله أولا

وأخيرا

ولا اله إلا الله محمد رسول الله

بسم الله الرحمان الرحيم

قال عز وجل:

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين...

نتوجه بالشكر والتقدير مقرونًا بخالص الدعاء إلى الله سبحانه وتعالى أن يجزي خير الجزاء كل من:

سعادة المشرف على إعداد هذه المذكرة أستاذنا الفاضل ميلود برني لما بذله من جهد واهتمام في متابعة بحثنا هذا، وما قدمه من توجيهات وتشجيع كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل على النحو الذي هو عليه .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

ربي لك الشكر حتى ترضى ولك الشكر إذا رضى

إلى أغلى من في الوجود وأجمل وأعلى اسم تقوله الألسن أمي الغالية

وملك الله وأثابك خير الثواب وأطال في عمرك

إلى من كان سببا في وجودي و من له من الأفضال عليا ما لا يستطيع أن

أوفيها ما حبيت

أبي العزيز أطال الله في عمرك و أحسن جزاءك

إلى إخوتي كل باسمه.

إلى أساتذتي الكرام بدون استثناء أساتذة المركز الجامعي بميلة، معهد

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى الأصدقاء الأعمى والزلاء الكرام زملاء الدراسة بالمركز الجامعي.

إلى موظفي وعمال المركز الجامعي من المدير إلى العامل البسيط

إلى طلبة العلم أينما كانوا وحيثما وجدوا.

لكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع عسى أن يسهم في تنوير الساحة المعرفية

بمعلومات مفيدة في مجال بحثنا.

خالد

إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

ربي لك الشكر حتى ترضى ولك الشكر إذا رضى

إلى أئمتي من في الوجود وأجمل وأعلى اسم تقوله الألسن أمي الغالية

رحمك الله و أثابك خير الثواب وأطال في عمرك

إلى من كان سببا في وجودي ومن له من الأفضال عليا ما لا يستطيع أن

أوفيها ما حبيت

أبي العزيز أطال الله في عمرك وأحسن جزاءك

إلى زوجتي، إلى إخوتي كل باسمه.

إلى أساتذتي الكرام بدون استثناء أساتذة المركز الجامعي بميلة، معهد

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى الأصدقاء الأعمى والزلاء الكرام زملاء الدراسة بالمركز الجامعي.

إلى موظفي وعمال المركز الجامعي من المدير إلى العامل البسيط

إلى طلبة العلم أينما كانوا وحيثما وجدوا.

لكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع عسى أن يسهم في تنوير الساحة المعرفية

بمعلومات مفيدة في مجال بحثنا.

السعيد

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II-III	إهداء
IV-VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII- IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	ملخص
أ - ي	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة و إدارة المعرفة
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية المعرفة
3	المطلب الأول: نشأة المعرفة، مفهومها و أهميتها
12	المطلب الثاني: خصائص المعرفة و أنواعها
16	المطلب الثالث: مصادر المعرفة و خرائطها
20	المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة
20	المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة و أهدافها
24	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة، عناصرها و مجالاتها
28	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
28	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و نماذجها
35	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
39	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة، المعوقات، عوامل النجاح والتحديات

44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: نشأة و مفهوم إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
52	المطلب الثاني: مفهوم ومداخل الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية
60	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها
61	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية
61	المطلب الأول: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
67	المطلب الثالث: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
70	المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية
70	المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المورد البشري
71	المطلب الثاني: تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
81	المطلب الثالث: تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية
89	خلاصة الفصل
90	الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالجامعات - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي لميلة -
91	مقدمة الفصل
92	المبحث الأول: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
92	المطلب الأول : مدخل عام للتعليم العالي
96	المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
106	المطلب الثالث:تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالجامعات
109	المبحث الثاني: المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف بميلة

109	المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة
110	المطلب الثاني: موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة
111	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة
119	المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المركز الجامعي بميلة
119	المطلب الأول: تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة المركز الجامعي لميلة
125	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة
132	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
135	خلاصة الفصل
136	الخاتمة
144	قائمة المراجع
151	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين	1
9	الفروق الأساسية بين البيانات و المعلومات	2
11	تعريفات مختلفة للبيانات و المعلومات و المعرفة حسب بعض الباحثين	3
12	أهمية إدارة المعرفة حسب بعض المراجع	4
14	مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	5
15	بعض نماذج تصنيفات المعرفة	6
22	تعريف مختلفة لإدارة المعرفة	7
39	مقارنة عمليات إدارة المعرفة في بعض النماذج	8
41	مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة	9
53	تعريف مختلفة للموارد البشرية حسب بعض الباحثين	10
58	مفهوم إدارة الموارد البشرية بحسب بعض الباحثين	11
73	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	12
75	تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	13
82	مجموعة منتقاة من تعريف رأس المال الفكري	14
86	استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	15
103	عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	16
112	الهيكل البيداغوجية المستغلة	17
113	تطور عدد الطلبة بالمركز الجامعي	18
114	التأطير البيداغوجي بالمركز الجامعي	19
116	الرصيد الوثائقي من الكتب، قواميس، مذكرات لمكتبات المركز الجامعي	20
126	تحليل تأثير إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة:	21
130	رأس المال الفكري المؤسسة الجامعية (المكونات و المؤشرات)	22

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	دورة حياة البيانات	01
10	شكل العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	02
10	هرم المعرفة	3
18	الأنواع المختلفة لخرائط المعرفة	4
19	خارطة المعرفة	5
27	عناصر إدارة المعرفة	6
28	مجالات إدارة المعرفة	7
31	المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة	8
32	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	9
33	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	10
34	سلسلة القيم المعرفية	11
35	العمليات الجوهرية للمعرفة	12
37	نموذج Nonaka لتوليد المعرفة أو حلزونية المعرفة	13
56	نموذج نظام إدارة الموارد البشرية	14
63	أنشطة الموارد البشرية كنظام و مخرجاته (عوائده)	15
79	مصادر المعرفة المساندة لإدارة الموارد البشرية و أنواعها	16
80	مجالات استخدام المعرفة لتفعيل إدارة الموارد البشرية	17
83	مكونات رأس المال الفكري حسب ستيوارت Stewart	18
84	مكونات رأس المال الفكري حسب Davenport & Prusak 1997	19
86	حالات المورد البشري من إنتاجه القيمة المضافة و إمكانية استبداله	20
87	خارطة الطريق لاستخدام حلول وتطبيقات إدارة المعرفة	21
107	الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم	22
108	المورد البشري في مؤسسة المعرفة	23
110	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلا	24
111	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلا	25
113	تمثيل تكراري لتطور عدد الطلبة	26

114	توزيع الأساتذة على المعاهد	27
116	تمثيل بياني للرصيد الوثائقي للمكتبة	28
118	هيكل أطوار التكوين في نظام ل م د	29

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
151	دليل المقابلة خاص بالدراسة الميدانية	1

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومنها المؤسسات الجامعية لمواكبة التغيرات البيئية لاسيما ما تعلق منها بالتكنولوجيا و ثورة المعلومات في عصر اقتصاد المعرفة أين أصبحت المعرفة هي المورد الرئيسي للمنظمات وعامل حاسم في نجاحها، وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب جملة تغييرات في المؤسسة، وخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسات الجامعية معنية بتطبيق إدارة المعرفة لكونها منظمات معرفية والمركز الجامعي لميلة كعينة، ومن أجل تحليل شامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لفهم ماهية إدارة المعرفة وآليات تطبيقها في المؤسسة عامة ودورها في إدارة الموارد البشرية وفعاليتها، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لفهم كيفية تطبيقها في المؤسسة الجامعية، مع دراسة ميدانية لمؤسسة المركز الجامعي لميلة لمعاينة تطبيق إدارة المعرفة فيها وفي إدارة الموارد البشرية بها والنتائج المحققة، والصعوبات وكيفية معالجتها، بهدف تنمية وتطوير الرأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة وخاصة وظيفة الموارد البشرية يستدعي مجموعة من المتطلبات البشرية، الهيكلية، التكنولوجية والثقافية، إضافة إلى مجموعة من التغييرات خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية تتعلق بالخصوص بتغير أدوار المديرين والتوجه نحو تسيير الرأس المال الفكري والبشري، علاقات واسعة مع أصحاب المصلحة، التركيز على إدارة استراتيجية للقدرات، والتعلم المستمر، كما توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الكفاءة والفعالية بمفهومها الحديث مقرونتان بتبني ونجاح تطبيق إدارة المعرفة والمركز الجامعي لميلة كمؤسسة معنية بتكريس هذا التوجه وإنجاحه إذا ما أراد استمرار نشاطه وتطويره.

Abstract :

The purpose of this study is to know the role of knowledge management in activating the human resource management function of the institution, including the university institutions to cope with environmental changes, especially related to technology and the information revolution in the era of knowledge economy where knowledge has become the main resource for organizations and a decisive factor in their success. Requires a set of changes in the organization, especially the function of human resources management, University institutions are concerned with the application of knowledge management as knowledge organizations, In order to comprehensively analyze the various variables affecting the elements of this research, we used the analytical descriptive method to understand the nature of knowledge management and its application mechanisms in the institution in general and its role in the management and effectiveness of human resources. The case study was also used to understand how to apply it in the university institution, In order to review the application of knowledge management in the management of human resources and the results achieved, and the different difficulties and how to deal with them, in order to develop intellectual and human capital institution;

The study concluded that the success of the implementation of knowledge management in the institution, especially the human resources function, calls for a range of human, structural, technological and cultural requirements, in addition to a series of changes, especially in the field of human resources management, Broad relationships with stakeholders, focusing on managing a strategy of abilities, and continuous learning, and we have concluded that efficiency and effectiveness in its modern concept are coupled with the adoption and success of the application of knowledge management, the University Center of Mila as an institution dedicated is directly concerned to this, To guide this way in order to succeed if their managers want it to stay and develop.

مقدمة

مقدمة:

يعرف عالمنا المعاصر ثورة هائلة في تقنيات المعلومات والاتصال إلى درجة انه لا يمر يوم إلا وتسجل الإنسانية انتصار جديدا في حقل المعلومات في جميع المجالات (هندسة، طب، فضاء، صناعة، تعليم...)، ولعل أكبر فضل في هذا يرجع إلى علوم الحاسب الآلي التي تحمل حلولا عملية تسهم في رفاهية الإنسان وتزيد من إنتاجيته وكفاءته في إدارة شؤونه المختلفة.

نتيجة لهذا التسارع والتطور فائق السرعة تتقدم أمم على أخرى لأنها آمنت برسالة العلم والتقدم التقني وأسست دعائمه وشيدت صروحه وأدركت أن الاستثمار في مواردها البشرية وتأهيلها بما يناسب روح العصر الحديث هو الطريق الأمثل لتتمكن من المحافظة على تميزها وصدارتها.

وكنتيجة لما سبق فإن المؤسسة باعتبارها محرك الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية وأساس بناء القوة في الدول، أصبحت تواجه تحديات التكيف مع متغيرات البيئة التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية، حيث يعد العنصر البشري احد أهم الدعائم لتحقيق ونجاح هذا التكيف للمؤسسة حتى تضمن بقائها وتحقيق التطور المطلوب.

لكن الاستفادة من الموارد البشرية يستلزم بالضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بأسلوب جديد وحديث يستند إلى إدارة المعرفة كأداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية في ظل ما يسمى بعصر اقتصاد المعرفة؛ وهدف هذا البحث هو توضيح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، وخاصة مناقشة التغيرات اللازم إدخالها على إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري حتى تصبح هذه الإدارة مساهما فعالا وديناميكيا في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ونظرا لكون المعرفة أصبحت هي الأصل الجديد للمؤسسة و واحدا من أحدث عوامل الإنتاج والتميز، أي أصبحت مورد أساسي لإنشاء القيمة ومصدرا أساسيا لخلق الميزة التنافسية وهو ما يفسره تحول المؤسسات شيئا فشيئا نحو أن تكون منظمات قائمة على المعرفة.

بالتالي فالمهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع صناعات المعرفة (أفراد المعرفة) ولهذا فإن استقطاب المعرفة وتحصيلها من المصادر الداخلية والخارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية، كما أن استغلال هذه المعرفة بطريقة مثلى تحقق للمؤسسة التفوق على منافسيها يعد أمرا محوريا في النشاط يتفوق في أهميته على باقي موارد المؤسسة، إذ أن استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بكفاءة وفعالية تحقق ميزة مستديمة على منافسيها.

تعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات المعنية بتطبيق إدارة المعرفة، لكونها مؤسسات يقوم نشاطها أساسا على خلق ونشر المعرفة والتعليم كالأعمال العلمية والبحثية وهو ما يتناسب مع أهداف وعمليات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

وكعينة عن مؤسسات التعليم العالي فالمركز الجامعي لميلة باعتباره مؤسسة فنية في بيئة أصبحت قائمة على مفهوم اقتصاد المعرفة، فهي مجبرة على تطبيق إدارة المعرفة وخاصة وظيفة الموارد البشرية بها، التي تعد قاطرة لرفع كفاءة المؤسسة وأداة فعالة لتحقيق تميزها.

وعليه، وبغية معرفة وفهم العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية نطرح السؤال الرئيسي التالي:

• ما دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المركز الجامعي لميلة؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لمؤسسة المركز الجامعي لميلة؟
- 2) ما دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المركز الجامعي لميلة؟
- 3) كيف تأثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المركز الجامعي لميلة؟
- 4) كيف يتم تبني وتطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة؟

الفرضيات:

في ضوء ما سبق ومن أجل تمييز الإشكالية ومحاولة تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة سابقا نقتراح فرضيات التالية بغية طرحها لنقاش والتأكد من مدى صحتها والتي نقدمها كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تفعيل وتحسين أداء ومخرجات وظيفة إدارة الموارد البشرية.

- 1) تتضمن عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة المركز الجامعي لميلة أهمية محورية لتناسبها مع نشاط وأهداف المؤسسة وهي الحصول على المعرفة وتوليدها ونشرها (التعليم) وتطبيقها (الأعمال البحثية والمخبرية) للوصول إلى تحقيق قيمة للمؤسسة والمجتمع.
- 2) يتمثل دور إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي في الاستخدام الأمثل للمورد البشري وتنميته عن طريق مجموعة من الأنشطة المتكاملة، وتسعى لجعل المورد البشري أساسا لتمييز وكفاءة المركز الجامعي.
- 3) تأثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي من خلال خلق قيم وأنماط جديدة في العمل تركز أساسا على تغيير دور المديرين نحو إدارة رأس المال الفكري، وبناء العلاقات، التركيز الاستراتيجي نحو تطوير القدرات التنظيمية والتجديد، والتعلم المستمر.
- 4) يتم تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الموارد البشرية بالمركز الجامعي بالارتكاز على ثلاثة محاور أساسية هي: توفير متطلبات إدارة المعرفة (بشرية- قيادية، هيكلية، تكنولوجية، وثقافية)، ثم تنفيذ عمليات إدارة المعرفة (التوليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، واختيار الإستراتيجية الأمثل التي تعزز الرأس المال الفكري حسب نوع المعرفة المناسبة لنشاط المؤسسة (إستراتيجية الترميز، إستراتيجية الشخصية).

أسباب اختيار موضوع البحث:

- تتناسب الموضوع مع تخصصنا وهو إدارة الأعمال.
- الأهمية الكبيرة لمفهوم إدارة المعرفة في عصر اقتصاد المعرفة بالنسبة للمنظمات الحديثة.
- محاولة تقديم مساهمة شخصية في إثراء هذا المجال ببحث إضافي يدعم البحوث في هذا الميدان.
- القصور في الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الوطنية.

أهمية البحث:

- محورية موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة خاصة في الدول المتقدمة علمياً.
- يسهم هذا البحث في توضيح الرؤية حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وجوانب التغيير المطلوبة لنجاح هذه العملية.
- لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والأكاديميين ومديري المؤسسات.
- توضيح الرؤية فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية تشجيعاً لتبني هذا التوجه.

أهداف البحث:

- إبراز النتائج الهامة التي تحققت إدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري والمؤسسة.
- مناقشة التطورات الحاصلة في ميدان إدارة المعرفة وتطبيقاتها من النواحي النظرية والتطبيقية.
- إعطاء نظرة متكاملة حول إدارة المعرفة وتوضيح مداخل واستراتيجيات تطبيقها والحلول التي تقدمها للمؤسسات في مواجهة التحديات والمشكلات التي تعترض نشاطها.
- دعم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة مساهمتها في تحقيق نجاح المؤسسة اعتماداً على مخرجات تطبيق إدارة المعرفة عليها خاصة ما تعلق بالرأس المال الفكري للمؤسسة.
- تقديم استنتاجات وتوصيات تسهم في التسهيل والمساعدة للمؤسسات على إيجاد حلول عملية تضمن لها تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق إدارة المعرفة.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** ينحصر في دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات خاصة المؤسسات الجامعية وبالتحديد مؤسسة المركز الجامعي بميلة .
- **الحد المكاني:** المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- .
- **الحد الزمني:** الفترة الممتدة من سبتمبر 2018 إلى جوان 2019 .

مصطلحات الدراسة:

- **اقتصاد المعرفة:** هو مفهوم جديد يترجم تغير مفهوم القيمة الاقتصادية من المفهوم المادي الكلاسيكي إلى القيمة القائمة على المعرفة وما تقدمه من حلول تسهم في تحقيق الإبداع التطور والتميز.
- **إدارة المعرفة:** هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال وصولاً إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.
- **إدارة الموارد البشرية:** حسب GLUECK.W هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- **رأس المال الفكري:** حسب Daniels & Noordhuis 2000 الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة؛ أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأسمالها السهمي.

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة وعدم التمكن من تحصيل بعض البيانات التفصيلية عن مؤسسة المركز الجامعي والمتعلقة بالمجال البحثي والمعرفي به وحجم الإنتاج المعرفي والبحثي بها وطرق مراقبته.
- قلة المراجع وندرتها خاصة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من المنظور الإداري، أي باعتبارها وظيفة إدارية.

منهج البحث:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتوافقاً مع أهداف و طبيعة وأهمية الموضوع، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وإدراك وفهم ماهية إدارة المعرفة ومختلف المفاهيم والأسس التي تقوم عليها ومتطلبات معايير تطبيقها وكذلك الشأن بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمفاهيم والمرتكزات التي تقوم عليها كوظيفة مهمة في المؤسسة، بالإضافة إلى فهم العلاقة بين إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث، وإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية تعنى بتسيير المورد البشرية بالأسلوب الأمثل، محاولين تحليل العلاقة بينهما وكيفية مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل دور وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة عموماً، مع التركيز على المؤسسات الجامعة كحالة دراسية باستخدام منج دراسة الحالة لفهم الخصوصيات التي تميزها كمؤسسات معنية بالدرجة الأولى بالمعرفة وتطبيق إدارة المعرفة كونها منظمات معرفية، إضافة إلى دراسة ميدانية لمؤسسة المركز الجامعي لميلة ومعاينة تجربتها في ما

يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة بها و خاصة بوظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية و وثائق وبيانات تم تحصيلها وتحليلها مع الوقوف على النتائج المحققة والصعوبات التي تواجهها المؤسسة وكيفية معالجتها لتحقيق نجاحها في هذا التوجه، وعرض بعض المعطيات المتعلقة بنشاط المؤسسة و تطور مؤشراتها وعلاقتها بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد عيسى (مذكرة ماجستير بجامعة دمشق) بعنوان: دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية.

هي دراسة نظرية هدفها توضيح الدور الجديد الذي لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة و التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومناقشة الخطوط العريضة للتغييرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لتصبح مساهمة ديناميكية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الدراسات والنتائج التي أجريت في هذا المجال واستخلاص نتائج تخدم موضوع البحث و تجيب عن مشكلاته و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة المعرفة بالطرق التقليدية لا تتناسب مع المعطيات المتغيرة والمتسارعة لبيئة المؤسسة.
- رأس المال الفكري والبشري يمكن تطويره من خلال تطبيق إدارة المعرفة.
- يستدعي تطبيق إدارة المعرفة وضع خارطة طريق تكون بداية لتخطيط جديد للموارد البشرية يرتكز على إدارة المعرفة.
- لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابد من استخدام تقنيات و وسائل تشجع الطاقات الفكرية للمورد البشري.

- دراسة رياء بنت حمد بن هلال الحبسي (مذكرة ماجستير): دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية و التعليم بسلطنة عمان 2012.

حيث هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ومعرفة مواصفات القائمين على إدارة المعرفة، والوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية إضافة إلى الكشف عن أثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ودور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة تم اختيارها عشوائيا مكونة من 100 فرد.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أن دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء بدرجة كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة كما جاءت مواصفات القائمين على إدارة المعرفة لدرجة كبيرة والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من جهة نظر أفراد العينة، كما انه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، و المؤهل، والخبرة الوظيفية، وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات و البحوث المقترحة.

• دراسة كمال العقاب 2009(مذكرة ماجستير جامعة الجزائر): دور إدارة المعرفة في المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الجزائرية-.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منهجية لمساعدة المؤسسات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة و تطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية، وذلك بتقديم إطار مفاهيمي للمعرفة وأهميتها وإبراز استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها والأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة، وفي الجانب التطبيقي القيام باستطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع المؤسسات العمومية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (جمع البيانات لتحديد عناصر المشكلة) والمنهج المسحي في جمع البيانات الأولية من خلال مسح ميداني لعينة من مجتمع الدراسة (مؤسسات عمومي) والمنهج التحليلي لتحليل نتائج الاستبيان ودراستها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في كل أنواع المؤسسات دون استثناء، لأنها من المداخل الحديثة التطورية حيث أنها تجمع الأهداف الإستراتيجية لفعاليات المؤسسة بغرض تحقيق رضا العملاء.
- نقل المعرفة الضمنية يمثل أحد الإشكالات المستعصية التي لا تزال قائمة تستدعي التفكير في حلها.
- الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لها قابلية للإنضاج في مشروع إدارة المعرفة .
- افتقار أغلب المؤسسات الجزائرية للبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ولا تطبيق العمليات الجوهرية لها.
- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتماشى أنشطتها مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (بشرية، هيكلية..الخ).

• دراسة حسين بركاتي(أطروحة دكتوراه جامعة مسيلة): واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة-.

هدف الدراسة تبيان واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشئة بولاية المسيلة. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة بطريقة غير عشوائية، تم توزيع عليها مجموعة تتكون من 50 استمارة، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات من ولاية المسيلة من كلا القطاعين العام والخاص، كما تم التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات، وتم توزيع الاستمارات على الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة قصد الحصول على إجابات مهمة ودقيقة. أما عن نتائج الدراسة الميدانية فكانت كالتالي:

بالنسبة لعمليات توليد إدارة المعرفة:

- عملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي.
- عملية اكتساب المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى العوائق أمام نشر المعرفة في المؤسسات والتي تتمثل أساسا في الثقة.
- عملية تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، وهذا نظرا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات.
- عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول بعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي.

أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية: فيما يخص جانب التمكين فقد أثبتت نتائج الدراسة انه ذا مستوى متوسط وهذا نظرا لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة خاصة في المؤسسات العمومية التي تنسم بالبيروقراطية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة نلاحظ أنها تشترك مع موضوع دراستنا في مجموعة من النقاط أهمها: التركيز على أهمية المعرفة وأثرها الايجابي على العاملين والمؤسسة، وأداء كل منهما من خلال التطرق إلى بعض الجوانب التي تتعلق بنماذج تطبيق إدارة المعرفة وما تنتجه هذه العملية كقيمة بالمؤسسات.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في تركيز اغلب الدراسات على الأفراد وإهمال دور الإدارة المعنية بتنمية الأفراد لان عملية تطبيق إدارة المعرفة هي عملية منظمة لا تطبق على الأفراد مباشرة، بل على وظيفة إدارية بأكملها، وهي التي تتكفل بضمان تحقيق أهداف إدارة المعرفة وترجمتها إلى كفاءات فردية.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في كل فصل ثلاث مباحث وكانت على النحو التالي:

الفصل الأول الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة.

المبحث الأول ماهية المعرفة.

المبحث الثاني مدخل لإدارة المعرفة.

المبحث الثالث أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

المبحث الأول: نشأة و مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية.

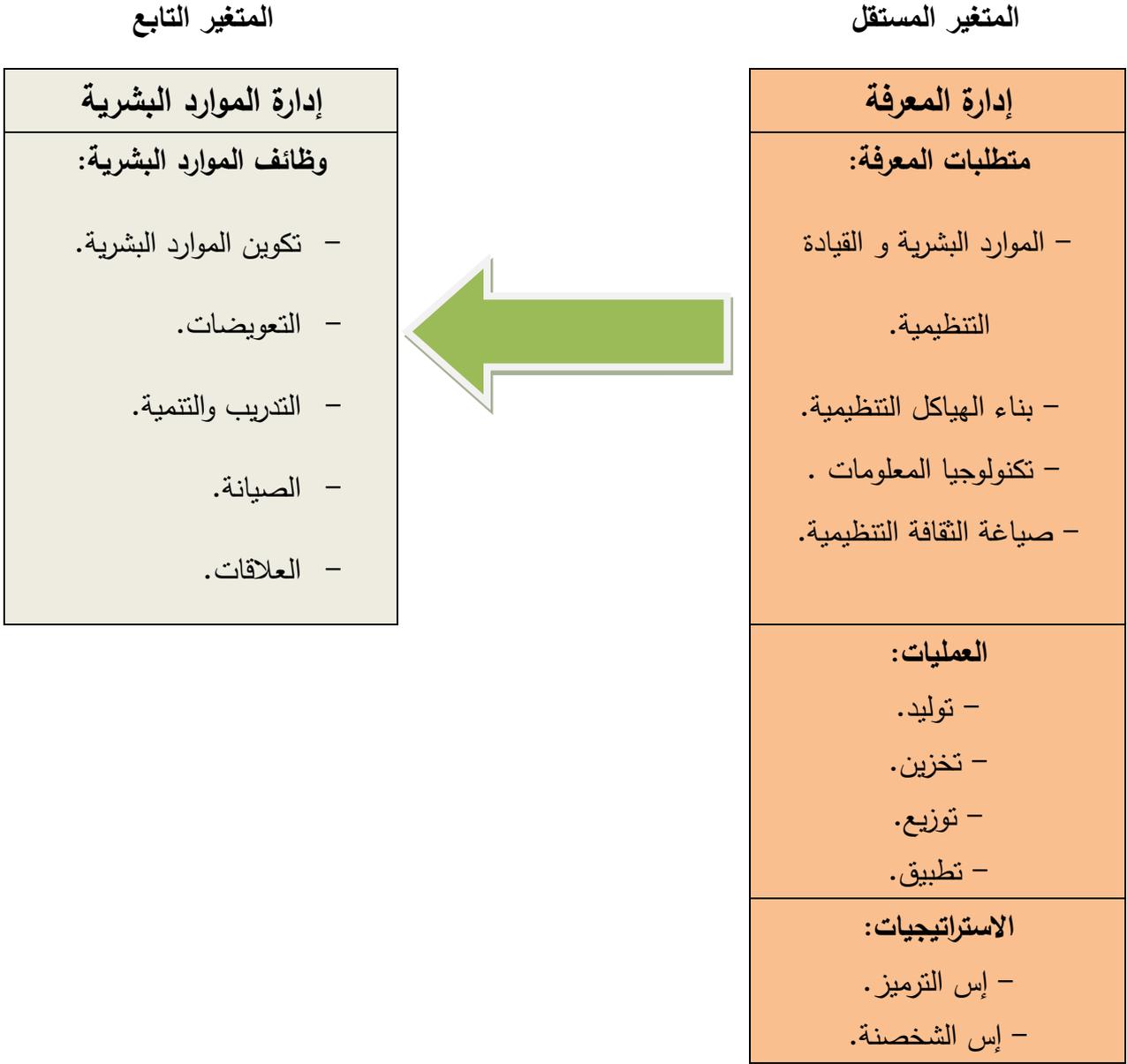
المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية-.

المبحث الأول: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف بميلة.

المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المركز الجامعي بميلة.



المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل متغيرات الدراسة ومختلف أبعادها)

الفصل الأول:
الإطار النظري للمعرفة
وإدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

يتميز عصر اقتصاد المعرفة بتغير مفهوم القيمة وتحولها من المفهوم المادي الملموس المتعلق بالسلع والمنتجات إلى المفهوم غير الملموس المتعلق بالمعرفة والمعلومات التي تمتلكها المنظمات والأفراد، حيث أصبح التحكم في المعرفة وإدارتها باعتبارها موردا أساسيا للمنظمات هو مفتاح نجاح المنظمات إذ يتعلق هذا بكيفيات استغلالها وإدارتها لموجوداتها المعرفية وتوفير ما تحتاجه منها من مختلف مصادره داخلية كانت أو خارجية وتستفيد المنظمة من هاته المعرفة من خلال معالجتها وتخزينها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها وتجديدها وتوليدها، وفي هذا الفصل سنتطرق للمفاهيم والعناصر الأساسية التي يركز عليها مفهوم المعرفة بمختلف تشعباتها وإدارة المعرفة محاولين التطرق إلى الأسس والاتجاهات الفكرية التي توصل إليها الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة حيث يتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول/ ماهية المعرفة :

أصبح مفهوم المعرفة محوريا في عصرنا الحالي بالنظر إلى الدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح منظمات الأعمال وإسهامها في تحول هاته المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة أو ما يسمى اقتصاد المعرفة باعتبار أن المعرفة هي المفهوم الجديد الذي يمكن للمؤسسة من خلاله أن تحقق قيمة في مجال تنافسها، إذ أن مفهوم القيمة لم يعد يركز على المنتج أو الخدمة في حد ذاتها، ولكنها ترتبط أساسا بالمعرفة أو بما تمتلكه المؤسسة من معرفة ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب المفاهيمية للمعرفة وكذا الأساسات التي تقوم عليها.

المطلب الأول/ نشأة المعرفة، مفهومها وأهميتها :

يتناول هذا المطلب معرفة كيف نشأ مفهوم المعرفة وتطوره وكذا التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم المعرفة والأهمية التي تمثلها.

أولا/نشأة و تطور المعرفة:

ترجع بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان على فطرته ثم علمه الله وهده حيث يقول تعالى: "خلق الإنسان علمه البيان"، ويقول كذلك:"وعلم آدم الأسماء كلها"، إن الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية يسهل تمييزه فالتاريخ ينقل لنا بعض جوانب الازدهار في الحضارات القديمة كالبابلية والسومرية والآشورية والفرعونية والصينية والهندية، كلها حصل فيها تراكم المعرفة أدى بالإنسان إلى تحقيق إنجازات بارزة خلدها التاريخ، فمثلا وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة في العراق القديم أين كانت الكتابة محصورة استثناء لدى طبقة الكتبة المخولون حصرا مسؤولية الحفاظ على المعرفة ونشرها، أما الآشوريون فقد ساووا الذكاء بالذاكرة إذ أنقن أشور بانبيال الكتابة السومارية ما حمسه للحفاظ على المعرفة من خلال بناء مكتبة في قصره حملت اسمه (لازالت مكوناتها تشكل كنوزا للمتحف البريطاني)، إلا انه يلاحظ إن المعرفة في العصور القديمة يغلب عليها طابع الخبرات المتوارثة المرتبطة أساسا بالإلهام؛ إذ لم ينقل لنا التاريخ مؤشرات عن إخضاع المعرفة للتجريب والبرهان، وبالتالي لم يتم في هاته الحضارات القديمة القيام بأي تأطير للمعرفة المتراكمة لديها من خلال النظريات العلمية والقوانين حيث أن أغلب هذا التراكم المعرفي بني على أساسا القصص والأساطير وهو ما يسمح لنا أن نسمي المعرفة في هاته المرحلة بالمعرفة الأسطورية؛ فالأسطورة اعتبرت صورة للفكر البدائي تحفظ في أذهان الأشخاص، في المقابل فالمعرفة عند البابليين ارتبطت بالسكر والكهانة والطب والتنجيم والفلسفة أي أن المعرفة انتقلت على أيديهم إلى المعرفة الفلسفية المتعلقة بمعرفة الأشياء والأحداث والموضوعات وكيفية فعل الأشياء وبالتالي عدت المعرفة في هاته المرحلة شيئا موجودا وأنه ينبغي على العقل البشري أن يتأملها كما هي كما استخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الاستخدامات العلمية لكنها لم تخضع للتحليل العقلي ولم تؤطر نظريا إلا عن اليونان الذين كان لهم السبق في صياغة مفهوم المعرفة النظرية والتي تميزت بالقدرات التحليلية، إضافة إلى تمكنهم من تدوينها، وهنا يبرز الفرق بين اليونان وغيرهم

كالبابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء صروح خالدة تعتبر من عجائب الدنيا السبع ولكنهم لم يدونوا معارفهم بنظريات مكتوبة يمكن الرجوع إليها كما فعل اليونان، فعلى يدهم انتقلت المعرفة من الجانب الفلسفي إلى المعرفة النظرية .

أما في العصور الإسلامية الأولى وعملا بتعاليم الإسلام التي تحث على طلب العلم فقد رجحت الكفة للعالم الإسلامي على غيره حيث برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجريب والبرهنة، فلم يكتفوا بالترجمة والنسخ بل أسهموا بفعالية في توليد المعارف الجديدة بعدما أيقنوا أن العلم هو معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية فأتروا في الحضارة الإنسانية أيما تأثير والشاهد على ذلك الأندلس وبغداد التي كانت محجا للشعوب المجاورة للنهل من معارفهم، وبعد أن أصابت الفرقة المسلمين، بدأت أوروبا عصر نهضتها الذي ارتكز في جانب كبير منه على ما تركه المسلمون من إنتاج معرفي أسس لظهور نموذج جديد لدى الأوربيين أطلق عليه المعرفة العلمية التي تقوم على أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية إذ تقوم على التجربة والبرهان. (الكبيسي، 2005: 4-6)

في عصرنا الحديث تم تناول المعرفة عن طريق المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية الحديثة حيث نجد الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعا لنقل المعرفة اعتمادا على التقنيات كالاترنيت و وسائل الاتصال المختلفة إذ أصبحت المعرفة هي المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للمنظمات ونجد في الفكر الإداري الحديث عديد المدارس الفكرية التي تناولت المعرفة من جوانب مختلفة منها (الجاموس، 2013: 26-28):

أ- المدرسة التقليدية (Classical School) :

تناولت المعرفة عن طريق مدارسها الفرعية الثلاثة :

- الإدارة العلمية: التي تزعمها تايلور وأكد فيها على استخدام الخبراء لوضع أفضل طرق أداء العمل.
- التقسيمات الإدارية لهنري فايول : الذي حدد و وظائف المدير ووظائف الإدارة.
- البيروقراطية لماكس فيبر : الذي ركز على مفهومي الخبرة والمهارة والتدوين.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relationships School) :

التي أكدت على الاهتمام بالأفراد و تحسين ظروف عملهم.

ج- الاتجاهات الحديثة : (New Approaches) :

نذكر فيها كل من الاتجاهات التالية :

* النظرية اليابانية (النظرية Z) رائدها W.Ouchi الذي دعا إلى تنويع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

* إدارة الجودة الشاملة (TQM): التي تقوم على تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة إذ أسهمت الجودة الشاملة بمختلف أدواتها كعائلة الايزو وما تحويه من مقاييس في تطوير المعرفة

* الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال والعمولة (Business Process Reengineering): أسهمت نظم

الهندرة و خلق التراكم المعرفي وكذا تعاضم دور المعرفة في ظل تنامي ظاهرة العمولة وانتشار النظم الحديثة

للاتصالات في تسهيل انتشار المعرفة وتبادلها.

* تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الإدارية (MIS): ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.
د- السنوات القليلة الماضية (الجاموس، 2013: 28):

تعرض العديد من الباحثين والعلماء إلى دراسة المعرفة بحسب انتمائهم الفكري:

* في سنة 1960: صاغ Druker العلاقة بين عمل المعرفة وعمال المعرفة من خلال مناقشته أدوارها في المنظمات إذ أنه يعتبر أول من قدم اقتراح لانتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة باعتبارها المورد الأساسي بدلا من رأس المال المادي.

* تعرض لدراستها آخرون مثل: Michael Polanyi (1958) و Daniel Bell (1973) و Alvin Tofler (1980) واليابانيان Guru & Nonaka (1995) و Stewart (2000). حسب (Druker 1993) فإنه لتحديد بدقة نشأة وتطور المعرفة فإنه يرى أن تاريخ تحول تجارب المعرفة مر بثلاث مراحل متتالية: الثورة الصناعية، الثورة الإنتاجية، وثورة المعرفة والإدارة.

* الثورة الصناعية (Industrial Revolution): و كانت من منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر طبق فيها المعرفة على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات.

* ثورة الإنتاج المكثف (Focused Production Revolution): من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية وفيها طبقت المعرفة على الأفراد.

* فترة ثورة الإدارة والمعرفة (Knowledge & Management Revolution): حيث أنه بعد الحرب العالمية الثانية طبقت على المعرفة نفسها و بالتالي سميت بمرحلة الثورة المعرفية.

ثانيا/ مفهوم المعرفة:

إن فهم المعرفة يطلب الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية التي تتقاطع معها، والمقصود هنا هو ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث يرتبط مفهوم المعرفة بالمفهومين السابقين (البيانات والمعلومات)، وهذا ما يؤكد عليه الباحثون، حيث يشير هارس وهندرسون (Harris & Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة بالإشارات signals وتندرج إلى البيانات data ثم إلى معلومات information ثم إلى معرفة knowledge ثم إلى حكمة wisdom (هاته الأخيرة هي أساس فعال للابتكار) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي أساس وجوهر الحكمة والإبداع والابتكار. (غضبان، 2018: 69)

يعرف قاموس راندوم هاوس المعرفة على أنها الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أم من التقصي و يمكن العثور على تعريفات عديدة مختلفة للمعرفة، ولكن غالبيتها تعالج المعرفة باعتبارها حالة ذهنية تعلق بميدان خاص من المعلومات، المعرفة هي أمر يقود إلى فعل، ويمكن تعريفها رياضياتا كما يلي $K = (I + T) \wedge S$ ، حيث يمثل K المعرفة و I المعلومات و T التكنولوجيا و S التقاسم.

فالمعرفة هي المعلومات المتزاوجة مع التكنولوجيا والتي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها، وبغية تعريف المعرفة لابد من التمييز بين البيانات (المعطيات)، المعلومات، المعرفة، والحكمة. (غربي، 2004:04)

1- البيانات (Data):

مفردها بيان و هي المادة الخام للمعلومات.

- حسب Davenport & Prusak البيانات هي مجموعة الحقائق الموضوعية الغير المترابطة عن الأحداث تصف جزءا مما يحدث ولا تقدم أحكام أو تفسيرات أو قواعد للعمل، بالتالي فإنها لا تخبر عن ما يجب فعله، فحسب Wiig هي أيضا ملاحظات غير منظمة وحقائق غير مصنعة ومحصنة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو إشارات أو صور وذلك دون أن تأتي في سياق أو تنظيم معين، وهي مواد وحقائق أولية Raw-facts ليست ذات قيمة ولم تتحول لمعلومات مفهومة مفيدة (عليان، 2012:37). ويمكن القول بشكل عام إن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميعها من خلال مشاهدته وملاحظته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء الاقتصادي أو الاجتماعي... الخ إلا أنه في المجال الإداري في إطار المنظمة نستطيع القول إن مصدر البيانات هو في الواقع مصدر داخلي ومصدر خارجي فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها تلك البيانات التي يتم تجميعها من الإدارات المختلفة والأقسام والفروع الإدارية والعاملين في مختلف جوانب نشاط المنظمة كالفواتير وأوامر الشراء وأرقام المبيعات... الخ والتي تدون في شكل تقارير وملاحظات، بينما البيانات ذات المصدر الخارجي يقصد بها تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومختلف المنظمات التي تتعامل معها المنظمة والسوق وردود أفعال المستهلكين ورجال البيع... الخ.

في كلتا الحالتين (بيانات ذات مصدر داخلي أو خارجي) فإنه ينبغي تبويب وتصنيف وتحليل البيانات ومعالجتها حتى يمكن الاستفادة منها. (عليان، 2012 : 38)

2- المعلومات (Informations):

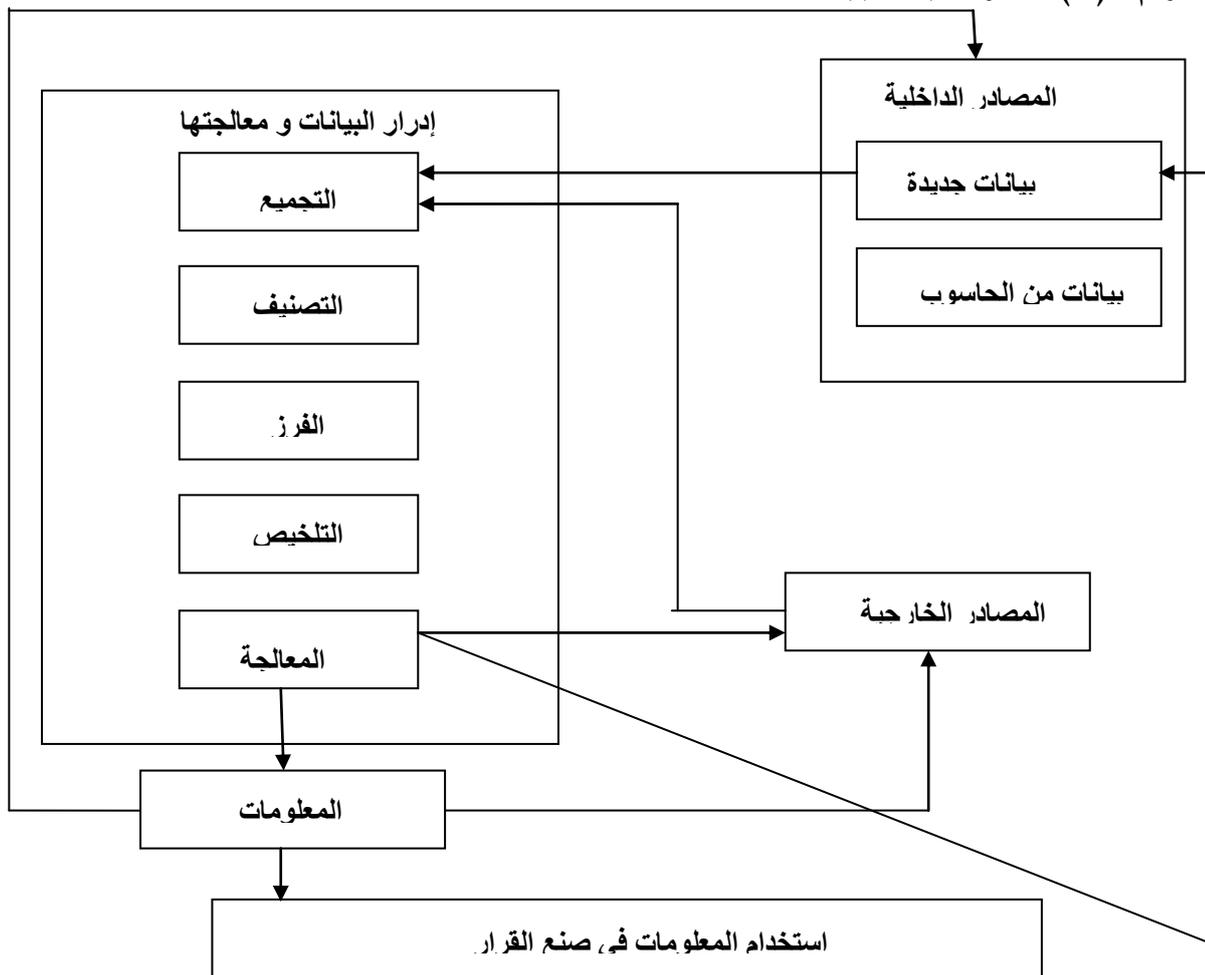
المعلومات هي اصغر وحدة مفردها معلومة وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك، مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وكليات وموازنات ومعدلات... الخ من خلال العمليات الحسابية الخاصة بعلم الرياضيات والأساليب الإحصائية والرياضية والمنطقية أو من خلال نماذج المحاكاة إذا فالمعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة. (عليان، 2012 : 43)

تعد البيانات الركيزة الأساسية للمعلومات أي أنها هي المتغير المستقل، أما المعلومات فهي المتغير التابع إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات وعليه يمكن تعريف المعلومات أيضا كما يلي: هي ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة المحسوسة في صورة مقروءة أو سمعية أو مرئية حسية أو ذوقية، تحصل البيانات من عديد المصادر كالكتب والدوريات والانترنت... الخ. (عليان، 2012 : 43)

- يعرفها Chirstel وآخرون بأنها حقائق وبيانات منظمة تشكل موقفا محددًا أو ظرفًا محددًا أو تشخص تهديدًا أو فرصة محددة، وتبعًا لذلك فالمعلومات هي نتيجة البيانات، ويعرفها Davenport & Prusak بأنها رسالة على شكل وثيقة أو اتصال مرئي أو صوتي تهدف إلى تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئًا ما فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه وهذا هو الفرق بين البيانات والمعلومات التي لا تحدث أي أثر. (عليان، 2012: 43)

- حسب Harris & Henderson المعلومات عبارة عن بيانات قومت ونظمت وفسرت بغية الاستخدام بمعنى أنها أصبح لها معنى، أي أنها تساعد على تحويل الأفكار والآراء إلى أفعال وتصرفات تقود إلى التقدم المستمر. (غضبان، 2018: 69)

الشكل رقم (1): دورة حياة البيانات



المصدر: (عليان، 2012: 41) .

1-2 خصائص المعلومات و أبعاد جودتها :

هناك الكثير من الخصائص الهامة للمعلومات وهي على النحو التالي(عليان، 2012: 48-50):

- التوقيت: التوقيت المناسب.
- الدقة: صحيحة خالية من الأخطاء.

- **الصلاحية:** ملائمتها لاحتياجات المستفيدين.
- **المرونة:** قابلية تكيفها لتلبية الاحتياجات المختلفة .
- **الوضوح:** خالية من الغموض.
- **قابلية المراجعة:** الاتفاق بين مختلف المستفيدين لمراجعتها.
- **عدم التحيز:** الموضوعية.
- **إمكانية الوصول:** سهولة و سرعة الحصول عليها.
- **قابلية القياس:** إمكانية القياس الكمي لها.
- **الشمولية:** الدرجة التي يغطي بها احتياجات المستفيدين.

3- المعرفة (Knowledge):

***التعريف اللغوي:** حسب قاموس المحيط فهي مشتقة من الفعل عرف، ومعرفة الشيء هي إدراكه أي أن المعرفة هي إدراك الشيء وفهمه سواء كان الإدراك كلي أو جزئي. (غضبان، 2018: 70)
وقد أسهم الكثير من الباحثون والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة والجدول التالي يمثل عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة :

جدول رقم (1) : مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	مفهوم المعرفة
(الكبيسي، 2005: 12)	المعرفة هي شيء ضمني أو ظاهري، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو اتخاذ قرارات صائبة.
(نجم عبود، 2007: 25)	الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.
(الملكاوي، 2007: 35)	المعلومات + المعرفة ← الممارسة الأفضل؛ أي أن المعرفة هي حسيطة المزوجة بين المعلومات و استيعابها و المهارات التي لدى الفرد وإذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل وهذه هي المعرفة التي تسعى المنظمات الوصول إليها.
(الزبادات، 2008 : 19)	المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
(عليان، 2012: 53)	المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.
(الجاموس، 2013: 41)	هي عبارة عن معلومات ملخصة، موجهة، منظمة، وخبرات و مهارات وإحساس الشخص، كخلاصة مبكرة يمكن القول أن المعرفة هي نتاج العمليات التي تتم على كل من البيانات و المعلومات.

حسب (Goldman 1991): هي تبرير الاعتقادات الصحيحة	(Firstone & McElory, 2011:03)
هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات	(Wen, 2009: 363-367)
تعريف ويكيبيديا: هي وصف لحالة أو عملية لبعض الجوانب الحياتية بالنسبة لأشخاص أو مجموعة مستعدة لها.	موقع: http://ar.m.wikipedia.org 13:50 ؛ 2019-06-15
من خلال التعريف السابقة نستنتج تعريفا للمعرفة بأنها: المعلومات المنظمة التي يمكن توظيفها في اتخاذ قرارات وحل مشكلات أو توليد معارف أخرى جديدة أو إبداع وابتكار أشياء جديدة.	

المصدر : (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة).

-الفرق بين البيانات, المعلومات و المعرفة:

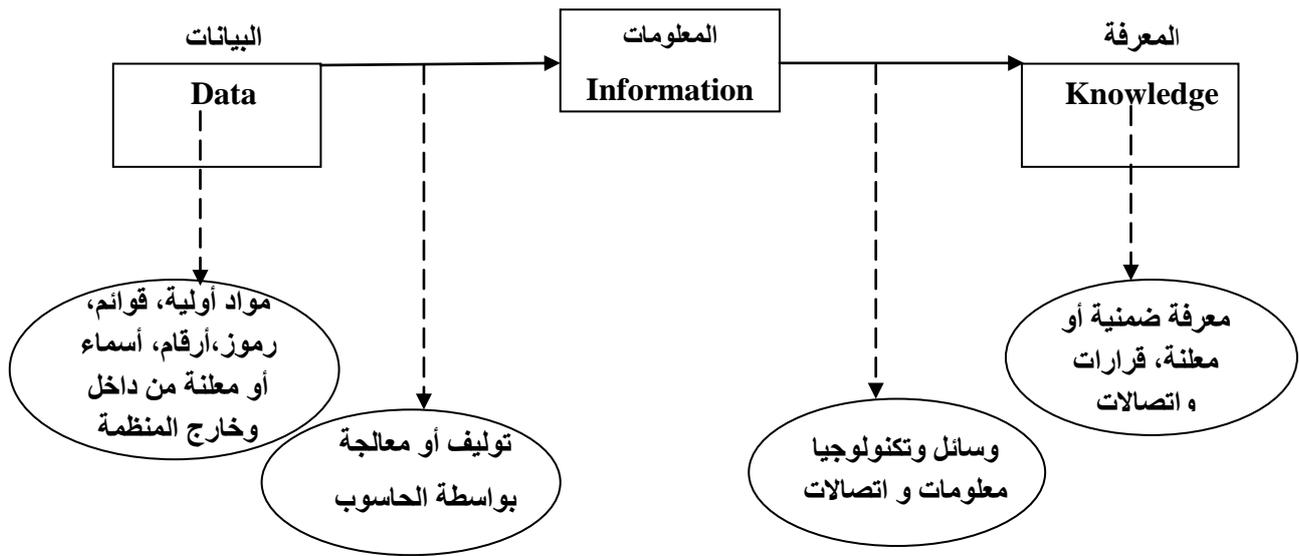
توجد فروق واضحة في المفاهيم السابقة: البيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها كمجموعة منظمة للبيانات أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة، أو الفهم، والوعي المكتسب من خلال الدراسة، و التفسير و الملاحظة، أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن. (عليان، 2012: 68)

الجدول رقم (2): الفروق الأساسية بين البيانات و المعلومات

المعلومات	البيانات	مجال الفرق
منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	الترتيب
محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة و التأثير على قيمة المعلومات	غير محددة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي و الغير الرسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال
محددة المصدر	عديدة المصدر	المصدر
عالية	منخفضة	الدقة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغيرا نسبيا بحجم البيانات	كبيرا جدا	الحجم

المصدر : (عليان، 2012: 45).

الشكل رقم (2): شكل العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

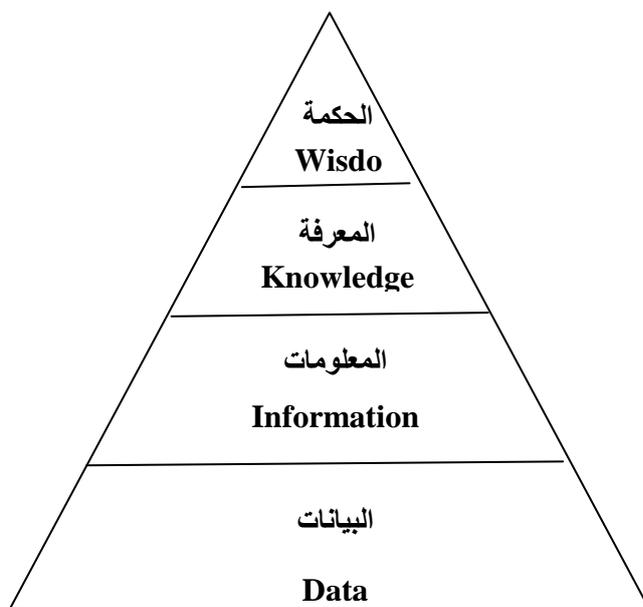


المصدر : (عليان، 2012 : 69).

4-الحكمة :

تتطور المعرفة لتمتد لمفاهيم أوسع كالتكنولوجيا، معرفة في أساليب مؤسسية ومواضيع مادية يتم ابتكارها كحلول تشغيلية، البراعة و هي الاحترافية، المهارة وهي معرفة تقنيات التنفيذ، الخبرة وهي المهارة والمعرفة المتخصصة في مجال معين والذكاء وهو التفكير المنطقي والفهم والقدرة على التحليل والابتكار في مواجهة المواقف؛ أما الحكمة فهي تجسيد الذكاء وتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات. (عليان، 2012 : 70)

الشكل رقم (3):هرم المعرفة.



المصدر : (عليان، 2012 : 38)

جدول رقم(03):تعريفات مختلفة للبيانات و المعلومات و المعرفة حسب بعض أهم الباحثين

المعرفة	المعلومات	البيانات	الكاتب و السنة
الخبرات، القيم، البصيرة، معلومات ذات سياق معين.	رسائل تهدف إلى تغيير نظرة المتلقي.	حقائق مختلفة.	Davenport & Prusak, 1998
نصوص تجيب عن التساؤلات (لماذا؟ وكيف؟).	نصوص تجيب عن التساؤلات(من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟).	نصوص لا تجيب عن تساؤلات متعلقة بشكل معين.	Quigley & Debons, 1999
معلومات ذات قيمة من العقل البشري.	بيانات مرتبطة وهادفة	ملاحظات بسيطة	Davenport, 1997
القدرة على تحديد ذلك المعنى.	بيانات ذات معنى.	رموز غير مفسرة.	Spek & Spijkervet, 1997
التفسيرات والاعتقادات الصحيحة.	بيانات ذات معنى.	حقائق ورسائل.	Choo, Deltor & Turnbull, 2000
الالتزامات والاعتقادات التي تم إنشاؤها من هذه الرسائل.	تدفق لرسائل ذات معنى.		Nonaka & Takeuchi, 1995
الحقائق والمعتقدات و وجهات النظر والأحكام، معرفة الكيف والمنهجيات.	حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين.		Wiig, 1993

المصدر: (بن غيدة، 2014: 18)

ثالثاً / أهمية المعرفة:

لقد وردت إشارات لها ضمن آراء خبراء في الإدارة و الاقتصاد، ومنها أن المعرفة تعد المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للشركة، في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية و قواعد استكشافية تعطي ميزة استكشافية لصاحبها، كما تتجلى أهمية المعرفة في النقاط التالية الملخصة في الجدول الموالي :

جدول رقم (04): أهمية إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين

المرجع	الأهمية
(الكبيسي، 2005: 13)	- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة. - ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم. - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
(الجاموس، 2013: 31-32)	- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة. - تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها. - تسهم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية والتكيف مع التغيرات.
(الزيات، 2008: 20)	- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية. - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب بعض الرواد في إدارة المعرفة)

المطلب الثاني/خصائص المعرفة و أنواعها :

تتميز المعرفة كمفهوم بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من المفاهيم كما أن الباحثين أبرزوا أنواع مختلفة كل حسب منطلقات المعرفية والعلمية .

أولاً/خصائص المعرفة :

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل زمان ومكان، و الرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها (ياسين، 2007: 32) ، ونذكر خصائص المعرفة كما يلي:

- 1- المعرفة يمكن أن تولد: وذلك بواسطة الأفراد المبتكرين في المنظمة حيث يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة. (الجاموس، 2013: 35)
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، فبعض المعارف تموت بموت الشخص أو يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة. (حسن، 2008: 29)
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك: من قبل أي فرد، فهي ليست مقصورة على فرد أو على جهة معينة دون غيرها، و بالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، و يمكن تحويلها هذه إلى طرق عملية أو براءات اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها. (الملكاوي، 2007: 37)
- 4- المعرفة يمكن أن تخزن: انتقلت إلينا المعارف السابقة عن طريق التخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام و الأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية. (نجم، 2007: 33)
- 5- المعرفة يمكن أن تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة مثل معرفة العملية ومعرفة المهارة والمعرفة المتعلقة بالحدس و الرؤية. (الجاموس، 2013: 36)
- 6- المعرفة يمكن تقاسمها: إذ أن هناك إمكانية لتقاسم المعرفة والخبرات العلمية، و تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا وفرت الوسائل اللازمة لذلك. (الملكاي، 2007: 38)
- 7- المعرفة لا تتضب: تتصف المعرفة بأنها لا تتضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم الفرد الثاني وهكذا عبر سلسلة المنفعين لكنها تبقى بعد الاستخدام ولا تتضب. (حسن، 2008: 31)
- 9- المعرفة لحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني العشوائية أو عدم إمكانية إدارتها فالمطلوب تهيئة مناخ مناسب لتوليدها وعندئذ شيئا ما سيتولد دون الجزم بتوقيته و فائدته. (غضبان، 2018: 77)
- ومن خصائص المعرفة نذكر أيضا (الكبيسي، 2005: 14):
- 10- المعرفة يمكن أن تنظم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- 11- المعرفة تبحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- 12- المعرفة تراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى القديمة.
- 13- المعرفة شاملة و يقينية: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أنها ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني علوها على التغيير.
- 14- المعرفة دقيقة و مجردة: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

ثانياً/ أنواع المعرفة :

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ومنطياً، والمنظمة عندما تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها القابلة للتحديد وسهلة التقليد، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس أفرادها وفي علاقاتهم وانسجام العمل فيما بينهم، وهو الجزء الذي لا يمكن نقله، ولا التدريب عليه؛ إن أشهر نموذج للمعرفة هو ما قدمه Nonaka، ووفق هذا النموذج تصف المعرفة إلى الأنواع التالية (الجاموس، 2013: 37):

1- المعرفة الصريحة: Explicit Knowledge

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها، واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، والمعبر عنها كمياً، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونياً ببراءات الاختراع، و حقوق النشر، والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجد لها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وفي إجراءات عملها، وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها. (الجاموس، 2013: 38)

2- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge :

تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة الغير الرسمية، والذاتية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهي تلك المعرفة التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين، وقد شرحها Nonaka بأنها تتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية تتطلب عناصر ووسائل مخلفة لنقلها وفهمها من قبل الآخرين. (الجاموس، 2013: 38)

الجدول رقم (05):مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة.	القدرة على النشر، والإنتاج، والوصول إليها، وإعادة تطبيقها في المنظمات.
الخبرة، ومعرفة كيف، ومعرفة لماذا، ومعرفة ماذا.	القدرة على التعليم، و التدريب.
القدرة على التعاون، ومشاركة الرؤية، ونقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها، وتوليدها، وترجمة الرؤية إلى رسالة، ثم إلى مبادئ توجيهية للتشغيل.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر، على أساس وجهها لوجه.	نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات والعمليات المؤتقة.

المصدر : (الناصر، 2014: 27).

ويمكن أن نورد تصنيفاً آخر للمعرفة وهو التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض ووفق هذا التصنيف أخذ المعرفة أشكالاً مختلفة و هي كما يلي (عليان، 2012:88) :

1- المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف (Know-How) :

و هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها و هي تطابق المعرفة الشائعة.

2- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What) :

هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى حول الموضوع ونطاق المشكلة.

3- المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why) :

وهي التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، و هذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة والغير مؤكدة.

4- معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care-Why) :

هذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية واجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية و مبادلات التكلفة-العائد المرتبطة بها.

الجدول رقم (06): بعض نماذج تصنيفات المعرفة.

المدخل	الفئات
Quinin et al .(1996,72), similarities to Sackmann (1992)	معرفة التفكير(ماذا أعرف؟)، والمهارات المتقدمة (معرفة كيف)، وفهم النظم (معرفة لماذا)، والإبداع الذاتي (معرفة لماذا).
Heideloff /Baitch (1998, 69) similarities to cognitive sciences	معرفة الحقيقة (حول الأشياء)، ومعرفة العرضية (حول الأحداث)، ومعرفة إجرائية (حول العلاقات).
Polanyi (1966,4ff)	معرفة ضمنية و معرفة صريحة
Collins(1993,96ff) classifies knowledge according to its location	معرفة العقلية (العقل)، ومعرفة الجسد (الجسد)، ومعرفة الثقافة (الثقافة)، والمعرفة الترميزية (الرموز).
Zack (1999b, 133f) categorizes industry knowledge.	المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، والمعرفة الإبداعية.

المصدر : (الناصر، 2014 : 25-26).

المطلب الثالث/ مصادر المعرفة و خرائطها :

للمعرفة عدة مصادر منها المصادر الداخلية و الخارجية و لكل صنف مكوناته المختلفة و المتعددة كما أن للمعرفة خرائط تعرف بخرائط المعرفة وهي مختلفة التصنيف ومتعددة المكونات، كل ما سبق سنتناوله بالتفصيل في هذا المطلب على النحو التالي :

أولاً/مصادر المعرفة :

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف إلى مصدرين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية. (غضبان, 2018: 82)

1-المصادر الداخلية للمعرفة :

تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على : خبرات الأفراد، و معتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة والمصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في (عليان, 2012: 116) :

أ-الناس أو أفراد المؤسسة :

مكونات معتبرة من المعرفة محفوظة في الناس، حيث أن بعض هذه المعرفة محفوظ في عقول الأفراد في المؤسسات، مثلا في مؤسسات الخدمات المحترفة كمؤسسات الاستشارات أو مؤسسات القانون أين تكمن المعرفة في عقول أعضاء الأفراد المتمرسين وذوي الخبرة الطويلة في العمل في هذه المؤسسات. تفقد لأسباب كثيرة منها : تقاعد الأفراد، ترك الأفراد للمؤسسة، وموت الأفراد. كذلك هناك كمية معتبرة من المعرفة موجودة ضمن المجموعات بسبب العلاقات بين الأعضاء. و يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية للمؤسسة (غضبان, 2018: 82-84) :

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وتحديد فجوة المعرفة للتنافسية حيث يلتقطون بشكل فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة كراس المال الفكري ، كذلك فهم يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة على أساس بديل لمنتجاتها وخدماتها، والذي يتمثل في معرفتها وتميزها المعرفي و نمط إنتاجها لهذه المعرفة.
- **مهنيو المعرفة:** يعاملون مع المعرفة كموضوع و هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة (ماذا) وعن الدراية الفنية أو معرفة (كيف)، والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها و استيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرها الأصلية.
- **عمال المعرفة:** يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهني المعرفة.

ب- الكتب والوثائق المدونة :

كثير من المعارف موجودة في الكتب والوثائق، وهي متاحة للجميع كبراءات الاختراع.

2- المصادر الخارجية للمعرفة :

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول عليها على المعرفة ومن هذه المصادر التصويرية (الاقتداء) أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى (عليان، 2012: 116).

و حصرت هذه المصادر في العناصر التالية (غضبان، 2018: 85) :

- **الزبائن:** يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، والمصدر لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجها للمستقبل.
- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها.
- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا لأنهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد و ذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة و ثقافة المنظمات المنافسة.
- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات بالتشارك و التحالف.
- **الوسطاء (الموزعون):** هم أيضا مصدر هام وأساسي للمعرفة، خاصة أنهم الأكثر قربا في التعامل مع عناصر السوق المختلفة (المستهلكين و المنافسين).
- **العاملون الجدد:** المنضمون حديثا إلى المنظمة إما يكونوا من الخريجين الجدد، و بالتالي يملكون معارف ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في منظمات أخرى.

ثانيا/ خارطة المعرفة :

تعد خرائط المعرفة أداة إدارة معرفة حديثة نسبيا، وقد استخدمت في مجالات عدة مثل التربية والطب والهندسة والرياضيات وعلم الأحياء، وغيرها من المجالات، إلا أن تطبيقاتها في بيئة الأعمال وإدارة المعرفة في العالم العربي لم تتطور بعد إلى الدرجة المطلوبة، ويعد بناء خرائط المعرفة واحدا من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج إدارة المعرفة و نجاحها في الوقت الحاضر. (غضبان، 2018: 87)

أ- مفهوم خارطة المعرفة: خارطة المعرفة تعني العرض المرئي التي يتم الحصول والاستلام عليها، إضافة إلى العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي لأفراد

الملاحظين لخارطة المعرفة مع خلفياتها المختلفة و بمستويات متعددة من تفصيلات، تتضمن عادة نصوص، رسومات، سرد قصصي، نماذج وأرقام، كما يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية. (العالي، 2005: 28)

كخلاصة يمكن القول أن خارطة المعرفة عبارة عن معالجات لمواد ترافق معلومات و معارف أخرى.

هناك حسب ما كان متعارفا عليه ثلاثة أنواع من خرائط المعرفة (العالي، 2005: 29) :

- 1- مواد معرفية خرائطية موثقة مثل مواقع كالأقسام و قواعد البيانات و ما شابهها.
- 2- خرائط الأفراد و المجموعات في مواقع عمل خبرتهم.
- 3- خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المأخوذة منها، وعليه فان خارطة المعرفة تكون تقليديا قد اتجهت إلى :

- المعرفة المعلنة التي عني عادة ماذا (What) و التي تكون متاحة للمنظمة.
- الخبرة المحددة والتي تعني من (Who) أي من هم من داخل المنظمة أو ضمن منظمات أخرى.
- مواقع أين (Where) لحكايات ونوادير يمكنها مساعدة القارئ لفهم تجارب الممارسات الماضية.

ب- تصنيفات خرائط المعرفة :

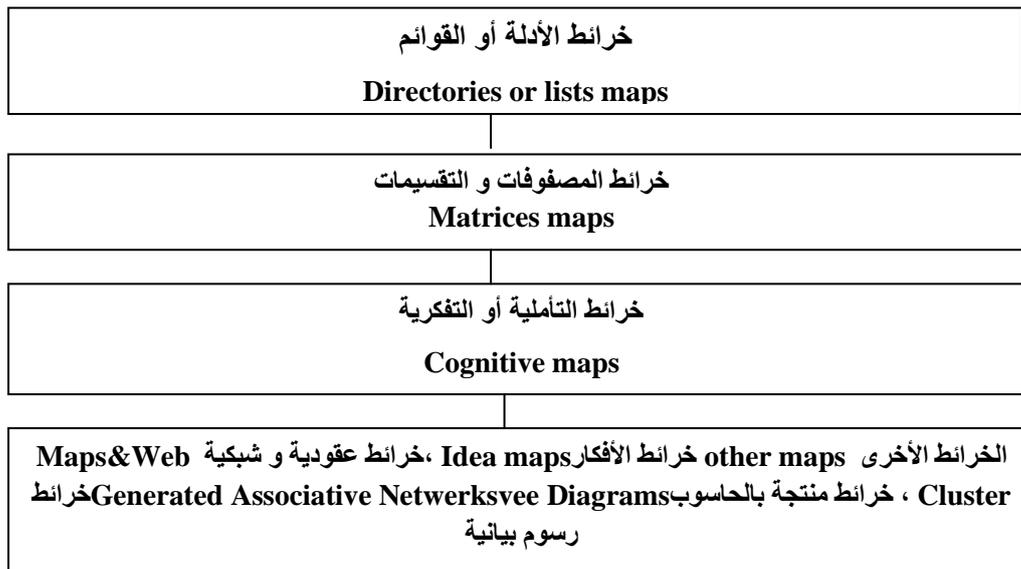
يمكن تصنيفها بطريقتين متلائمتين هما: (عليان، 2012: 118)

1- شكل المعرفة (Forme)؛ 2- الغرض منها (Purpose).

ج- شكل الخرائط و استخداماتها:

و نميز فيها كل من خرائط الأدلة و القوائم، خرائط المصفوفات و التقسيمات، الخرائط التأملية، الخرائط الأخرى (العالي، 2005: 30)، أنظر الشكل رقم (05).

الشكل رقم (04): الأنواع المختلفة لخرائط المعرفة ,

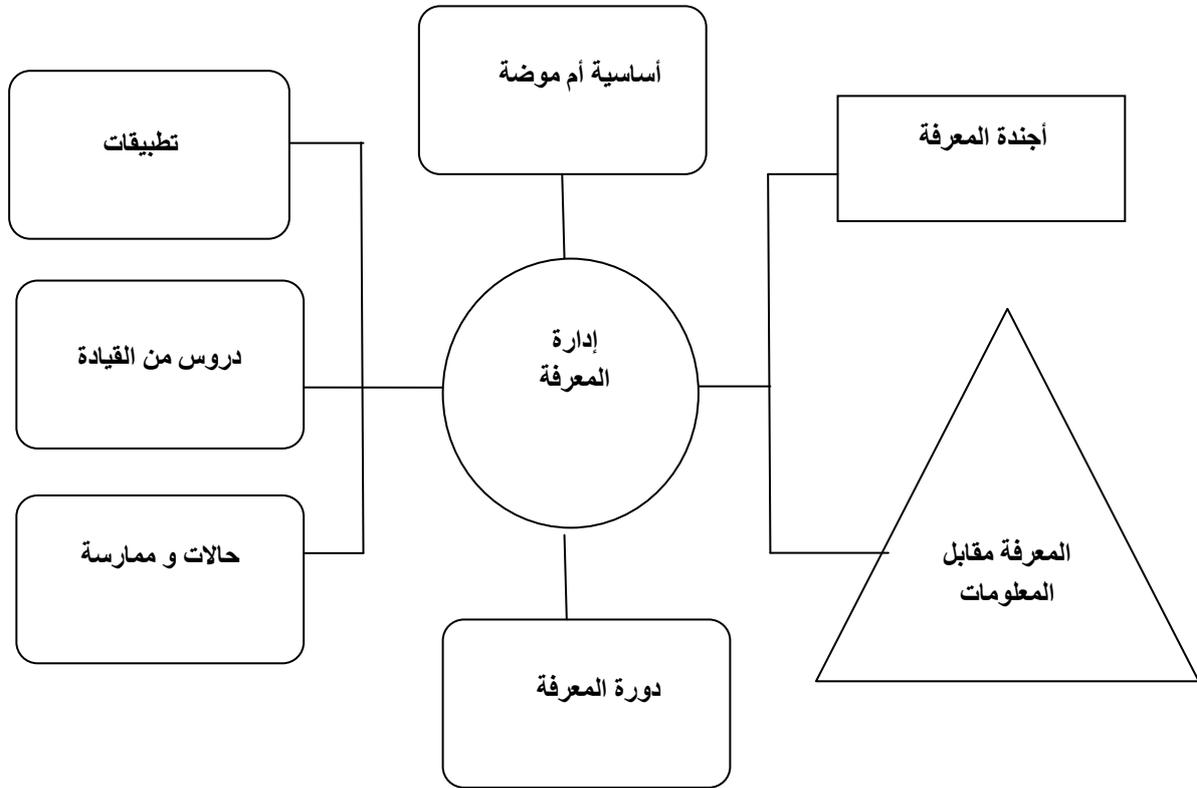


المصدر: (عليان، 2012: 119)

د- عناصر خريطة المعرفة: (أنظر الشكل رقم (05))

تتكون عناصر الخريطة مما يلي (العالى، 2005: 33-36):

الشكل رقم (05): خارطة المعرفة،



المصدر (العالى، 2005 : 33).

1- أساسية أم موضة:

يوضح سبب الاهتمام بها الآن ، أجاب العديد من المختصين في مجال المعرفة مثل (Kermally 2002) أن المعرفة أساسية و ليست موضة فهي أحد الأساسيات الغير الملموسة في عمليات المنظمة لكن قبلها كان ينظر لإدارة المعرفة كموضة حتى أواخر التسعينات قبل أن تصبح أساسية في المنظمة.

2- أجندة المعرفة :

و تتكون من فرق المعرفة و قواعدها كمحركات البحث و أدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها إضافة إلى الأدوات التصويرية المستخدمة في الأسواق المالية و أدوات التعاون و المؤتمرات الفيديوية ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة كتحديد مكتبة المنشأة.

3- المعرفة: مقابل المعلومات : للتفريق بين المعرفة و المعلومات يجب البدء بالأساس و هو البيانات وهي حقائق مجردة أما المعلومات فهي بيانات مصنفة ومفهومة ناتجة عن عملية معالجة البيانات.

4- دورة المعرفة:

تتمثل بصفة عامة في المراحل التالية التي تبدأ بتكوين وتعريف المعرفة ثم جمعها ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر وأخيرا الوصول والاستخدام وهكذا تستمر العملية.

5- قيادة المعرفة:

لقادة المعرفة صفات يجب توافرها منها الرؤية الواضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، الابتكار وإعادة استخدام المعرفة، تطوير القدرات والموجودات الفكرية وتعزيز الاتصالات الداخلية.

6- التطبيقات:

أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة تطبيق إدارة المعرفة حتى في الشركات حتى تؤتي ثمارها، فالتطبيق هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة.

7- حالات و ممارسات:

طبقت إدارة المعرفة في العديد من الشركات أشهرها (Skandia Life) وهي أول شركة أدخلت في ميزانياتها الملكية الفكرية والموجودات الغير الملموسة وخلصت إلى المعادلة التالية (تكنولوجيا المعلومات + رأس المال الفكري + القيم = المنظمة الذكية) مع العلم أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي) كذلك طبقتها شركة (Glaxo Welcome) عن طريق بناء شبكة هيكلية المعارف من خلال مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والإستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات.

المبحث الثاني/ مدخل لإدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة مفهوما حديثا و الذي يركز بالأساس على اعتبار المعرفة هي الأساس و القيمة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة أي باعتبارها موردا ينبغي على المنظمة إدارة بهدف استغلاله في تحقيق أهداف المنظمة و ضمان بقائها و استمرارها في ظل ما يعرف اليوم بعصر اقتصاد المعرفة وهذا ما يدفعنا لتسليط الضوء على هذا المفهوم من خلال هذا المبحث الذي سنتناول من خلاله نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وكذا أهميتها وأهدافها وأخيرا مبدؤها وعناصرها ومجالاتها.

المطلب الأول/ نشأة و مفهوم إدارة المعرفة :

في هذا المطلب سنتناول نشأة وتطور إدارة المعرفة والتعارف التي قدمها الباحثون في مجال إدارة المعرفة.

أولا/ نشأة و تطور إدارة المعرفة :

مرت إدارة المعرفة باعتبارها تطورا فكريا بعدة مراحل (الكبيسي، 2005 : 32) :

- من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة حيث تناولها الكثير من الباحثين بداية من ثلاثينيات القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات الموفية و الأنشطة العقلية لحل المشكلات, إذا فالمشكلة النظرية لإدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود.

- أما على المستوى التطبيقي فإنها لم تكن معروفة و لم يتم ذلك إلا في السنوات الأخيرة و تحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها و تزايد الإدراك لبعض مبادراتها الناجحة.

-إن أول ممن استخدم إدارة المعرفة (Knowledge-Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات إلا أنه لم يتناولها بشكل مستقل بوصفها عمليات، في هاته المرحلة ذاتها تتبأ بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من الزبائن.

-كما أرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي قامت بها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985 من خلال برنامجها لإدارة المعرفة كالقناة الحاسوبية للتاجر (Managing knowledge for the computer dealer channel) و التي أطلق عليها شركة أخبار (HP) لكن في هاته الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و تأثيرها على نوعية الأعمال حيث أن (وول ستريت) أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة مالية للمعرفة إلا أنه اهتم بها بعد ذلك.

- ومن جهة نظر (Stromquist&Samoff) فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997. (الكبيسي, 2005: 33)

- و في سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.

- يشار إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة و ليس داخل الأكاديميات و لا حتى المنظمات المعرفية و يعتبرها العديد من المديرين أنها أنظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال العشرين سنة الماضية.

- يتوقع العديد من الباحثين أنه في المستقبل ستواصل إدارة المعرفة النمو و ستغطي أغلب المنظمات في العالم و سيزداد الإنفاق عليها، و يعزى ذلك بان زيادة عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة ستتكون بسبب الضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة إضافة إلى ظهور برامجها الشاملة و المنكيفة اجتماعيا و كذلك مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولا، و تبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة ثانيا، حيث تشير التقديرات بأن المنظمات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة خلال السنوات القادمة بعمل التسجيل في سوق الأوراق المالية.

باختصار فان البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث يرجع لمنتصف التسعينات و التي سميت بمرحلة النضوج و الاعتراف و تحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لإدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية.

ثانيا/ مفهوم إدارة المعرفة :

يمكن تقديم مجموعة تعاريف لإدارة المعرفة من مصادر مختلفة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): تعاريف مختلفة لإدارة المعرفة

المرجع	التعريف
(الكبيسي، 2005: 42)	هي المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين و توزيع المعرفة لتتبعس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف.
(نجم، 96:2004-97)	هي مدخل لإضافة أو إنشاء قيمة من خلال المزج أو التركيب أو التناوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.
(الصاوي، 2007: 18-19)	يمكن إدراك إدارة المعرفة على أنها، تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، يركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية.
(طيطي، 2010: 28)	هي عملية تساعد الشركات في تعريف و اختيار و تنظيم و بث و نقل المعلومات المهمة و الخبرات و التي هي من ذاكرة الشركة و التي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة و مهيكلة.
(سيد علي، 2013: 116)	حسب (Levin & Hirsch): هي إطار عام يشكل مظلة للمنظمة
(مسلم، 2014: 22)	ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى
(إبراهيم، 2013: 174)	هي العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمة الأعمال.
(Wiig, 1993: 16)	هي مجموعة من المقاربات والعمليات المختلفة و المحددة بدقة للبحث عن المعرفة الحرجة الايجابية والسلبية وتسييرها (تنظيمها) وتوظيفها في مختلف أنواع الأنشطة، وتحديد استراتيجيات ومنتجات جديدة، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وكذا تحقيق عدد من الأهداف الملحة.
(Fernandez & Sabherwal, 2010: 04)	هي عمل كل يتطلبه الحصول على أفضل المخرجات من مصادر المعرفة
(Ben Hamadi, 2012: 23)	حسب (Grundstein 1996) هي تفكير في مجال التسيير يعطي مجموعة من النماذج و المناهج يمكنها توظيف أدوات معالجة المعلومات والاتصالات بهدف بناء وزيادة القيمة والسماح بالوصول من طرف كل مكونات المنظمة إلى المعلومات المطورة أو المنتجة والتي وضعت حيز

الاستعمال داخل المنظمة.
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف <u>إدارة المعرفة</u> على أنها: هي أسلوب إداري حديث يقوم على تنظيم المعرفة الموجودة داخل المنظمة عبر مجموعة من العمليات للوصول بالمنظمة إلى الاستفادة المثلى منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة)

المطلب الثاني / أهمية إدارة المعرفة وأهدافها :

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة خاصة في عصر اقتصاد المعرفة كما أنها تسعى لتحقيق أهداف و غايات متعددة و هذه هي المحاور التي سنأتي على تفصيلها في هذا المطلب.

أولاً/أهمية إدارة المعرفة :

هناك اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الأخيرة يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة و تحول المنظمات نفسها إلى منظمات خالقة للمعرفة، و هذا ما جعلها تخصص أموال و استثمارات كبيرة لمشروعات إدارة المعرفة و ذلك تطبيقاً لمبدأ تحول التركيز في المنظمات من الأصول المادية إلى الأصول المعرفية و رأس المال الفكري و بالتالي تحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم أكثر أهمية و مساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة و بالتالي أداء متميز و مستدام (شاهد،2012 : 14-15).

حيث تستمد إدارة المعرفة أهميتها من أنها(غضبان،2018 : 92) :

- تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها، و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و تقويمها.
- غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأس مالها الفكري، بجعل الوصول إليها عملية سهلة و ممكنة أمام المحتاجين لها، لتحسين أداء العاملين بها، و توليد معارف جديدة لإنتاج سلع و خدمات.
- تدعم جهود المؤسسة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و الغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.
- تقدم فرصاً عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، و رفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة،

- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تسهم في تعظيم القيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثانياً/أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي (الكبيسي، 2005: 44) :

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها ثم إعادة استعمالها.
- الاعتماد على جذب رأس مال فكري أكبر من أجل إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة لأفراد المنظمة المشاركة بالمعرفة لأجل رفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الوصول عليها و حمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، و تعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال بالتخطيط وجودة العمليات مع إدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المطلب الثالث/ مبادئ إدارة المعرفة ،عناصرها و مجالاتها:

تقوم إدارة المعرفة على مبادئ لضمان نجاحها كما تتضمن عناصر أساسية و تتناول مجالات معينة تركز عليها في نشاطها وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً/ مبادئ إدارة المعرفة :

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في منظومة ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي من وجهة نظر البيلاوي و زميله(عليان، 201 : 177-181) :

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة : لأنه حتى تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، حيث تتطلب العديد من فعاليتها استثماراً للأموال و العمل في عمليات ابتكار المعرفة

،إضافة إلى استثمارات تتعلق بإضافة المميزات و القيم للمعرفة ثم في وضع أساليب و طرق خاصة بصيغ المعرفة كذلك إدخال تكنولوجيا المعلومات و التطبيقات الخاصة بتوزيعها إضافة إلى الاستثمارات الخاصة بتدريب الموظفين على خلق المشاركة و استخدام المعرفة.

2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار و إيجاد الحلول بالنسبة للناس و التكنولوجيا :حيث تتطلب بعض العمليات الإنسان كعامل ضروري جدا، كما تتطلب عمليات أخرى الحاسوب كمتطلب أساسي.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية : إن إدارة المعرفة عبارة عن قوة وبالتالي ليس غريبا على أي فرد معرفة أن إدارة المعرفة تنفذ بطريقة سياسية وحيوية حيث انه إذا غابت أساسيات عملية إنشاء إدارة المعرفة في المؤسسة فان ذلك يعني أن لاشيء هام ينبغي على المؤسسة تنفيذه إذ ينبغي على المديرين الجيدين أن يقوموا بابتكار و وضع العديد في السياسات لاستخدام و تقييم المعرفة.

4-تتطلب وجود المديرين للمعرفة : والذين يتولون مسؤولية تحديد المهام والوظائف التي تستلزمها عملية إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

5-تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج و من الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية : إن التركيز على الجانب النظري المتعلق بالنمذجة لإدارة المعرفة لا يكون له أي فائدة إن لم تعتمد المؤسسة على التطبيق وفق خرائط واضحة و كذلك فان الجانب العملي لمعرفة السوق و الاستفادة منها معرفيا أهم من التركيز على عمل المراكز الوظيفية.

6- مشاركة واستخدام المعرفة هما عمليتان غير طبيعيتين : غالبا حيث تتطلبان جهدا و تخطيطا و تنظيما ومتابعة و تقييما لكل خطوة بغية تحقيق أقصى قيمة وفائدة من المعرفة أي أنهما تحتاجان لعملية التنظيم.

7- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي : لا تكتفي إدارة المعرفة بتحسين عملياتها بل يتم استخدامها في العديد من عمليات العمل المعرفي و تختلف باختلاف المؤسسة حيث تشمل تصميم المنتج وبحث السوق و التنمية إضافة إلى العمليات الحيوية المتعلقة بالعمل والتجارة، لذلك يجب تحسين العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

8- مدخل المعرفة يعتبر بداية فقط : إن مدخل المعرفة ليس كافي فلو كان كذلك لكان هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب فإذا كانت المداخل هامة جدا فان إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب مزيدا من الاهتمام والاندماج في العمل.

9- المعرفة عملية غير منتهية :نتيجة لتجدد المعارف واتساع استخداماتها إضافة إلى التغيرات الكبيرة، والتطورات في تكنولوجيا المعلومات. يتحتم على المؤسسة المحافظة على مخزونها المعرفي وتجديده حتى تستطيع الحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء.

ثانياً/ عناصر إدارة المعرفة :

تشكل العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المكونات الرئيسية التي تحقق التفاعل والتكامل فيما بينها وتحدد طبيعة وحجم الاحتياجات منها، كيفية استخدامها والغاية النهائية منها، وتتمثل حسب (نور الدين، 2010، 37-39) و (رياء، 2012 : 29) فيما يلي :

1- التعاون : يمثل المستوى الذي يمكن فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة كل منهم للأخر في مجال عملهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق، إذ أن ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة عن طريق زيادة تبادلها بين الأفراد و بين الأقسام و الوحدات.

2- الثقة : و معناها الحفاظ على مستوى متميز متبادل من الإيمان بقدرة بعضنا البعض في جانب النوايا والسلوك، إذ أن الثقة تسهل من عمليات التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما كانت الثقة متوفرة مكن ذلك من تسهيل الاتصال و تبادل المعلومات والأفكار وغير ذلك مما يزيد من الحصيلة المعرفية وكذا في توطيد و دعم إدارة المعرفة.

3- التعلم : يتمثل في عملية اكتساب معرفة جديدة من طرف الأفراد الذين يمتلكون القدرة والاستعداد لاستغلالها في عملية صنع واتخاذ القرارات و كذا التأثير على الآخرين، فزيادة اكتسابهم للمعرفة تزيد إمكانية استخدامهم لها في مختلف مجالات الإدارة كالخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الضرورية لتسيير عملية المنظمة ، إذا فالتعلم يساعد المنظمات على ترقية وتطوير الأفراد العاملين فيها ويساعد في تأهيلهم وإعدادهم جيداً للقيام بأدوارهم بأكثر فاعلية لاسيما في عملية خلق المعرفة.

4- الرسمية : وتتمثل في مدى تحكم القواعد الرسمية و الإجراءات و السياسات في عملية تسيير المنظمة واتخاذ قرارات وعلاقات العمل فخلق المعرفة يحتاج إلى مرونة عالية في تطبيق إجراءات أو سياسات وكذا التقليل من الاعتماد على قواعد العمل. (نور الدين، 2010 : 37-39)

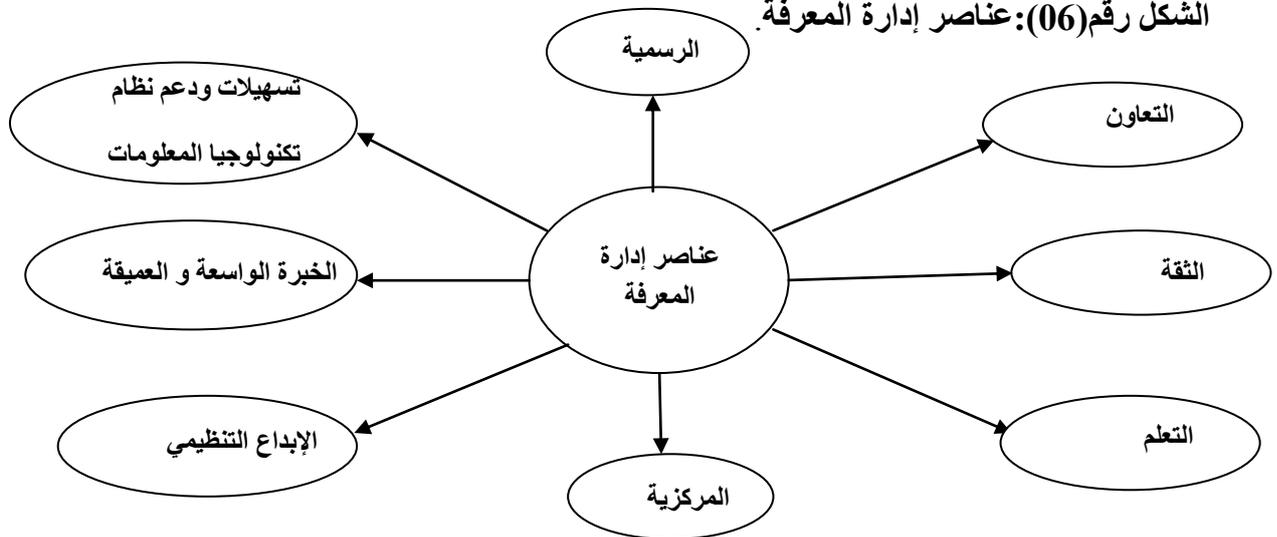
5- اللامركزية : وهي عنصر أساسي من عناصر إدارة المعرفة. في الهيكل الإداري قد يقوم إما على أسلوب المركزية واتخاذ القرارات حيث تتركز القرارات كلياً في يد الإدارة أو لامركزية يتم فيها تفويضها (القرارات والأوامر) سواء جزئياً أو كلياً إلى مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا، ويرى الباحثون أن عملية إيجاد المعرفة و نشرها تحتاج إلى لامركزية عالية في اتخاذ القرارات.

6- الخبرة الواسعة والعميقة : تتمثل في الخبرة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة والذي ينبغي أن تكون واسعة وممتدة أفقياً في نفس المستوى الإداري كما ينبغي كذلك أن تكون متنوعة تخصصية عميقة ومركزة بما يساعد هذا المستوى الإداري وخاصة القيادات على تبادل المعلومات والبيانات ويزودهم بالخبرات وكل ذلك ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة.

7- تسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات : من أجل ضمان فاعلية أكبر لإدارة المعرفة يجب توفير شبكات الاتصال و برمجيات و أجهزة حاسوبية عالية الجودة ما يسهل تدفق المعلومات و البيانات داخل المنظمة و بين العاملين، إذا فالبنية التحتية للتكنولوجيا هي عنصر ضروري و حاسم في إدارة المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي : وهو القدرة على إيجاد القيمة، الخدمات، الأفكار، الإجراءات عن طريق ابتكارات الأفراد العاملين في المنظمة وفق نظام اجتماعي ذكي ومعقد. (رياء، 2012 : 29)
 كما يمكن الإشارة إلى بعض العناصر الأخرى الذي تدعم نجاح إدارة المعرفة في المنظمة ذكرها العالم Davenport حيث أكد على أهمية الأخذ بها نذكر منها (رياء، 2012 : 30) :
 التركيز على قيم المنشأة وأهميتها، إضافة إلى الدعم الحالي من الإدارة العليا.
 توفير قاعدة بيانات تشمل الجانبين التقني و التنظيمي.
 وضع هيكل معرفة قياسي مرن يواكب طريقة انجاز الأعمال في المنظمة واستخدام معارفها.
 تبني ثقافة العلاقة المعرفية التي تعمل على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 دعم التمييز وتحفيز العاملين عن طريق المكافأة والحوافز المعنوية والمادية.

الشكل رقم(06):عناصر إدارة المعرفة.



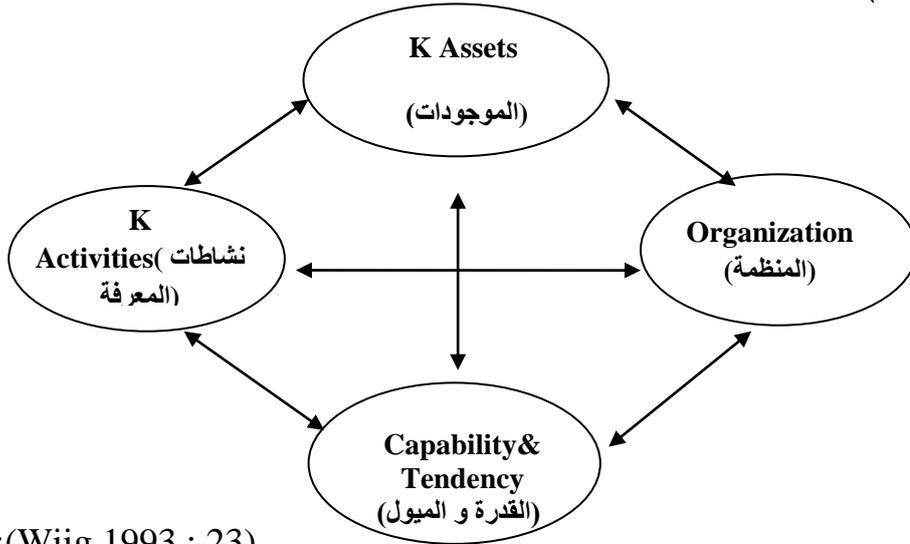
المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع)

ثالثا/ مجالات إدارة المعرفة :

حسب Wiig، توجد أربع مجالات رئيسية ينبغي إدارتها معا بطريقة جيدة، كما يوضحه الشكل رقم (8) حيث أن هذه المجالات متداخلة يؤثر كل منها على الآخر و تتمثل فيما يلي(عليان، 2012 : 198) :

- 1- مجال موجودات المعرفة : تحتوي على الخبرات و التجارب و البراعات و المهارات و الكفاءات.
- 2- مجال نشاطات المعرفة : تحتوي على عمليات التحصيل و التوليد والبناء والنقل و المراقبة والاستخدام والتقييم.
- 3- مجال القدرات و الميول : تتضمن قدرات الأفراد وميولاتهم وكذا قدرات المنظمة لبناء واستخدام المعرفة تحقيقا لأهدافها.
- 4- مجال المنظمة :يتضمن أهداف المنظمة واستراتيجياتها و ثقافتها و ممارساتها.

الشكل رقم : (07):مجالات إدارة المعرفة.



Source : (Wiig,1993 : 23) .

إضافة إلى ما سبق هناك مجالات أخرى لاستخدام المعرفة تتمثل فيما يلي (عليان، 2012: 200-201) :

- 1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات : إذ تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- 2- التخطيط الاستراتيجي : إن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- 3- تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.
- 4- الاتصالات : حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- 5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- 6- مجالات البحث و التطور .

المبحث الثالث/ أساسيات تطبيق إدارة المعرفة :

تطبيق إدارة المعرفة يقوم على مجموعة من الأسس والمتطلبات وفق نماذج منظمة ويتم ذلك عبر مجموعة من العمليات و وفق استراتيجيات معينة كما تعترضها تحديات ينبغي مواجهتها باستغلال عوامل النجاح وتجنب أسباب الفشل في تطبيقها وهو ما نتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول /متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ونماذجها :

هناك مجموعة متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :

أولاً/ متطلبات إدارة المعرفة :

من أجل بناء نظام إدارة المعرفة وتطبيقها بطريقة تسمح للمنظمة بالوصول إلى تحقيق أهدافها ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن إجمالها فيما يلي (الملكاوي، 2007: 85) :

1- الموارد البشرية والقيادة التنظيمية:**1-1- توفير الموارد البشرية :**

إذ ينبغي على المؤسسة توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات والمهارات اللازمة والتي تتطلبها عملية إرساء و تطبيق نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة، إذ تعتبر من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها (المنظمة) وهؤلاء الأفراد يعرفون بأفراد المعرفة (مديرو المعرفة، صناع المعرفة و عمال المعرفة) والذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إضافة إلى إعداد البرمجيات الخاصة بذلك. (الملكاوي، 2007: 85)

1-2- نمط القيادة التنظيمية :

بصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية، حيث أن القادة لم يعودوا يوصفون بأنهم الرؤساء بل منسقون مدبرون و مسهلون.(الجاموس، 2013:204) إذا فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يجب أن يتصف بثلاث صفات أساسية تتمثل في القدرة على توضيح الرؤية للآخرين وأن يمثل قدوة لهم، إضافة إلى القدرة على ربط هاته الرؤية في أكثر من مضمون يهم المنظمة و تعمل من خلاله، ومن صفات قادة المعرفة ما يلي (الجاموس، 2013:205) :

- امتلاك رؤية واضحة حول برنامج المعرفة وإدارة المعرفة.
- يدمون صناع المعرفة حول برنامج المعرفة و يحمسونهم.
- امتلاك نظرة شمولية في المجالات التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.
- استعمال عمليات وأطر المعرفة المنظمة كقوة مرئية.
- يؤمنون وبراهنون على نجاح المعرفة رغم كلفتها و صعوبة قياس منافعها.
- يقومون بالعمل على تحقيق تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات زبائن، خبراء وعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية ذات النطاق الواسع).
- يعتمدون على الاتصالات الفاعلة في مجالي التسويق و الهندرة.
- يعملون على تكوين فرق العمل بأعضاء من مختلف التخصصات.
- يمتازون بثقافة الانفتاح و الفضول ما يدفعهم لتحفيز الإبداع والتعلم.
- يقومون بتطوير أنظمة الحوافز وتنمية الأفراد بما يساهم بتغيير سلوكهم.

2- الهيكل التنظيمي :

يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة نظرا لما يحتويه من مفردات قد تعيق حرية العمل وإطلاق الإبداع الكامل لدى الموظفين و عليه ينبغي أن يتصف هذا الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية حتى يستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف وتوليد و تبادل المعرفة وهنا إشارة للتأثير الإيجابي على كيفية الحصول على المعرفة و التحكم فيها و إدارتها وتخزينها وتطويرها وإعادة استخدامها

ويتعلق الأمر كذلك هنا بتحديد وتجديد الإجراءات والوسائل والتسهيلات والعمليات المتعلقة بإدارة المعرفة بصورة فعالة وبكفاءة بهدف كسب قيمة اقتصادية مجدية. (الملكاوي، 2007: 85)

3- البنية التحتية المتعلقة بالتقنية (التكنولوجيا)

حيث تستلزم عملية تطبيق عملية إدارة المعرفة في المؤسسة توفير البنية التحتية للتكنولوجيا والمتمثلة في الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك كبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني ومختلف الوسائل المتعلقة بذلك و هنا نشير خاصة إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات. (الملكاوي، 2007: 85)

5- الثقافة التنظيمية :

تتمثل في القيم و المعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد و تعتبر أحد أهم العوامل و المرتكزات الأساسية الضرورية لإدارة المعرفة، فقد أبرزت دراسة أجريت على شركة Mc Donogh & Dayer الأمريكية في سنة 2001 وجود أربع تحديات تواجه إدارة المعرفة في الشركتين وتتمثل في :

- إشكالية عدم وجود الوقت الكافي للعاملين في المنظمة لإدارة المعرفة.
- عدم تشجيع الثقافة الحالية بالمنظمة على المشاركة في المعرفة.
- قلة الفهم فيما يخص إدارة المعرفة و منافعها للمنظمة.
- عدم القدرة على قياس منافع إدارة المعرفة في الوقت الحالي.

و عليه فتطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة فيها متوافقة و ملائمة لمبدأ استمرار التعلم، و أن تكون مشجعة للعمل بروح الفريق، كما أن هناك عوامل يمكن أن تؤثر سلبا على تبني إدارة المعرفة يجب التخلص منها قبل إدخال إدارة المعرفة كالاعتقاد بأن معرفة الأفراد لأنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. (الجاموس، 2013: 177)

من جهة أخرى لا بد أن تعمل المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية تشمل ما يلي (الجاموس، 2013: 178) :

-إستراتيجية فرق العمل Team Work Strategy:

باعتبار فرق العمل أسلوب عمل ووسيلة تهدف لغاية.

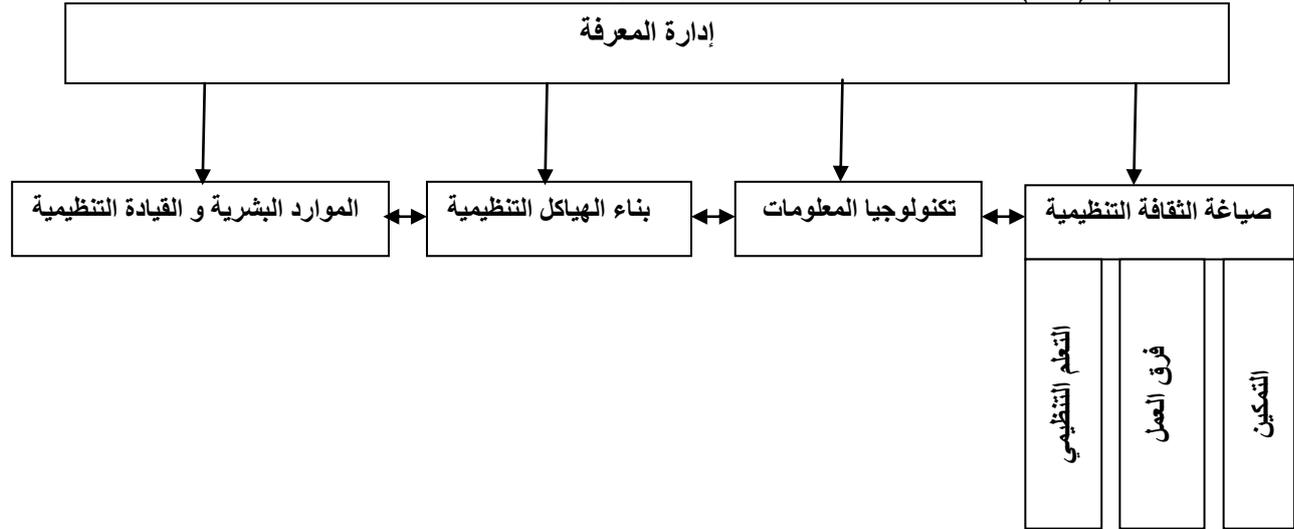
-إستراتيجية التعلم التنظيمي Learning Organization Strategy:

بالاعتماد على بعض مجموعة العمليات و النشاطات بهدف تحسين قدرتها التنافسية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها و التكيف معها و تثمين خبراتها.

-إستراتيجية تمكين العاملين Empowerment Strategy:

منحهم الاستقلالية الكافية للقيام بعملهم مع تحملهم المسؤولية عن أعمالهم.

الشكل رقم (08): المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة



المصدر (بتصرف): (الجاموس، 2013 : 173).

إلى جانب ما ذكرنا تتطلب إدارة المعرفة ممارسات إدارية حتى يمكن تحقيق عملية خلق وتقاسم المعرفة وتطبيقها وجعلها أمرا واقعا تتمثل في ما يلي (الملكاوي، 2007 : 87-88) :

- الالتزام الاستراتيجي المستدام : هو التزام الإدارة العليا بدعم جهود المعرفة بشكل عام.
- إدارة سلسلة القيم : وتشير إلى مجموعة القيم المشكلة بين الأنظمة وعملاتها خاصة الزبائن والموردون.
- استخدام التكنولوجيا : هي متطلب أساسي لإدارة المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق وتنظيم وتقاسم وتطبيق المعرفة.

ثانيا/ نماذج إدارة المعرفة :

قدم الباحثون نماذج كثيرة لتطبيق إدارة المعرفة نتناول منها أربعة نماذج معروفة و هي :

1- نموذج Marquardt :

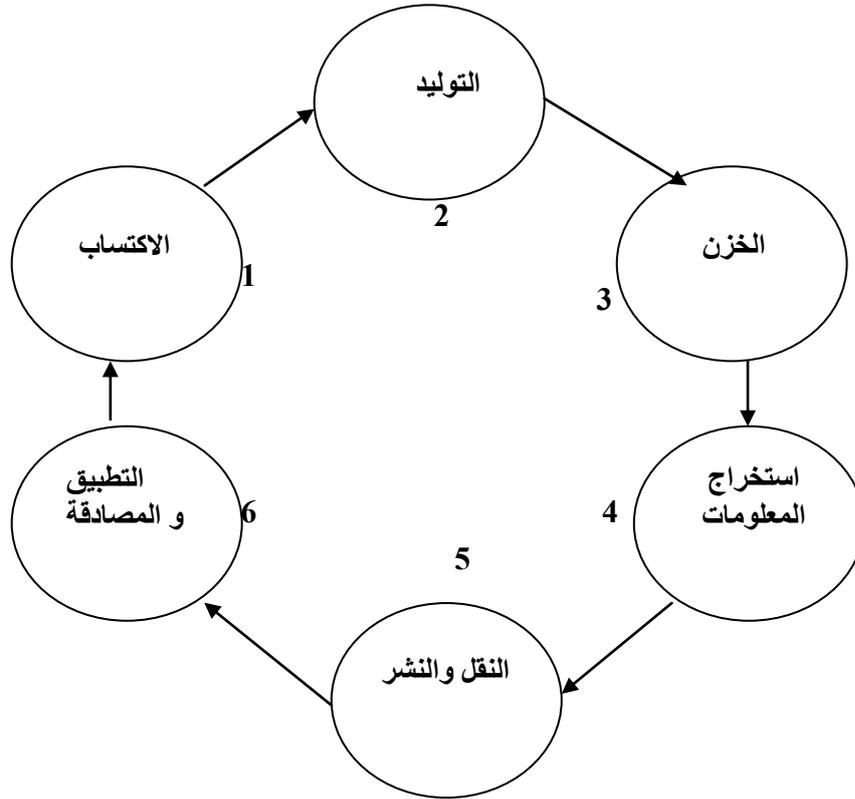
اقترح (Marquardt، 2002، 26) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل (الزيادات، 2008، 122) :

- 1- الاكتساب Acquisition؛ 2- التوليد Creation؛ 3- الخزن Storage؛ 4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining؛ 5- النقل والنشر Transfer and Dissemination؛ 6- التطبيق و المصادقة Application and Validation.

هذا النموذج يوضح تعلم المنظمات بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة،

و كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست، والشكل رقم (10) يوضح ذلك (الزيادات، 2008، 122) :

الشكل رقم (09): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.



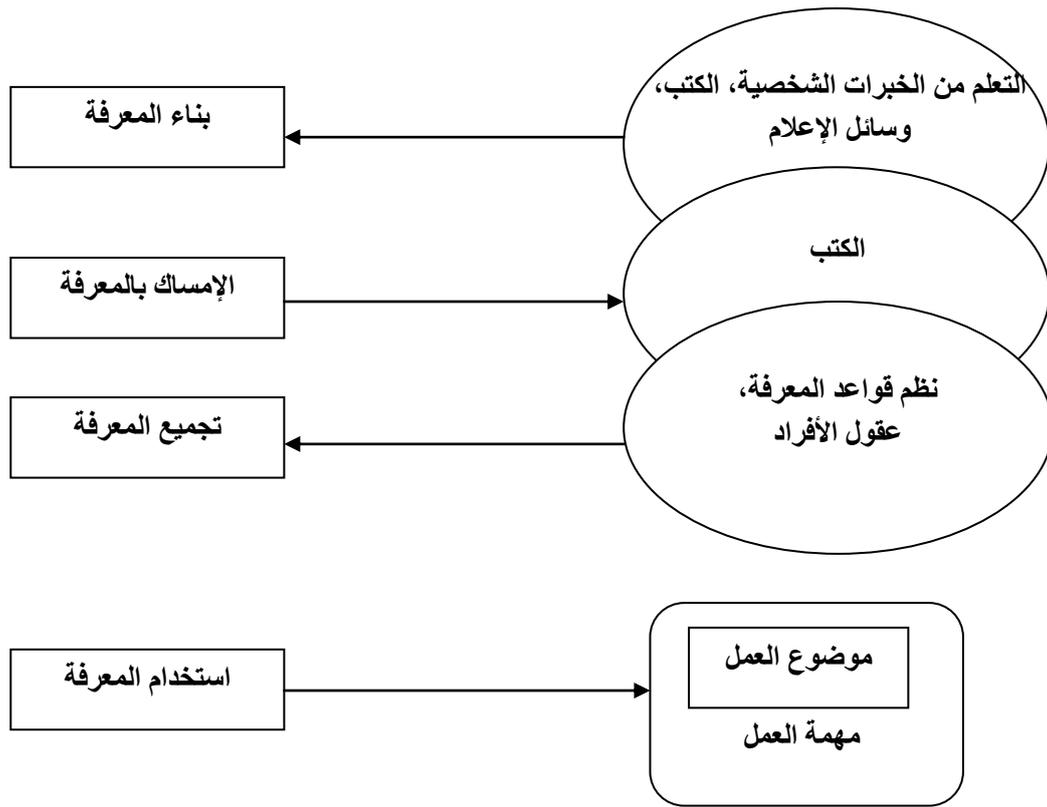
المصدر: (بوران، 2016 : 67).

2- نموذج Wiig:

حيث قدم نموذجاً آخر يحقق أربع أهداف أساسية هي (بوران، 2016: 68) :
بناء المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة ؛ تجميع المعرفة؛ استخدام المعرفة.

في هذا النموذج تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة، يركز النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تؤديها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (10): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.



Source : (Wiig,1993 : 53)

3- نموذج Gupta & Jason:

يقوم هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف هذا التميز، ويفترض النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة وتسير بتسلسل كالتالي (البناء، 2014: 77-78):

- أ- **الحصاد** : و يعني هذا وجوب الحصول على المنظمة من داخل أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
- ب- **التقنية** : حيث يتم تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناءا عليه يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنه تم الحصول عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- ج- **الترتيب** : بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوقعة منه، تكون المنظمة قد وصلت لمرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف لخصن المعرفة و تنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

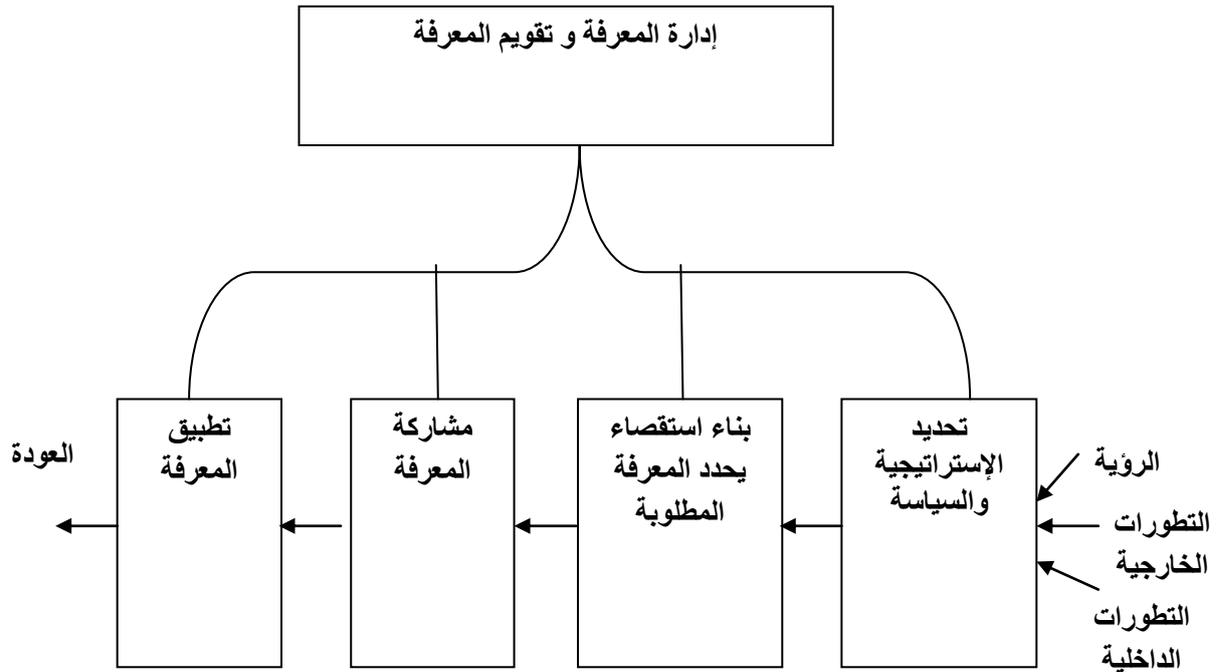
د- النشر : تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وعملة تطوير الثقافة المنظمة هما العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

هـ- التطبيق : إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق المعرفة بأفضل صورة.

4- نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots&Brujiin:

حسب بوتس Bots وبروجين Brujiin أفضل الطرق لإدارة المعرفة و تقييمها يتم بواسطة سلسلة القيم للمعرفة حيث يتم فيها تقييم الفاعلية لكل خطوة من العملية المعرفية و تعتبر فعالة و ناجحة إذا تم أداء هاته الأنشطة بصورة جيدة (العلول، 2011 : 72)، و يوضح ذلك الشكل التالي :

الشكل رقم (11): سلسلة القيم المعرفية.



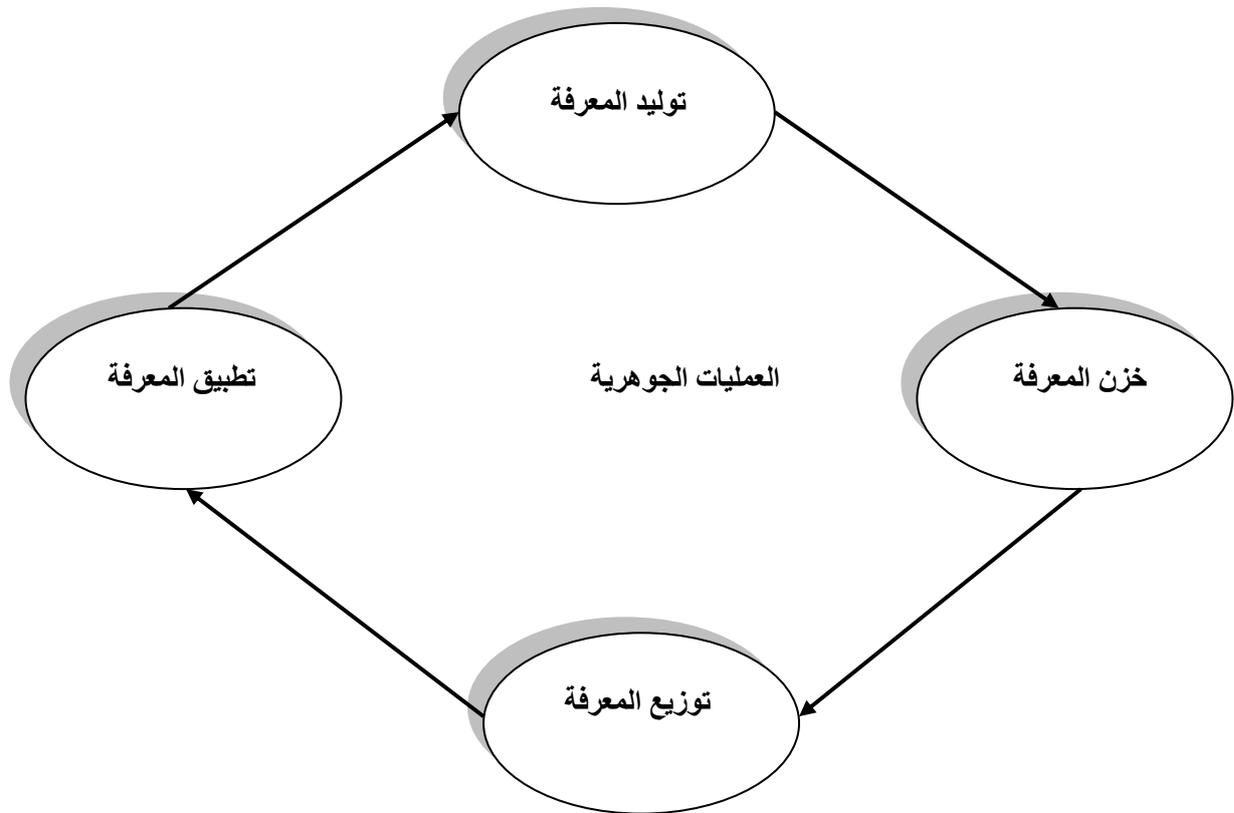
المصدر : (عليان، 2012 : 235)

يعتمد هذا النموذج على تناول المعرفة وفق تصور فني تحليلي أو نموذج المستخدم حيث تعتبر هاته المنظمة متصاعدة و متناقضة. وتحدث عملية تقييم المعرفة من خلال تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل، وتقييم الخطوات من شأنه الرفع من كفاءة العمل. (العلول، 2011: 72)

المطلب الثاني/عمليات إدارة المعرفة :

ذهب أغلبية الباحثين من خلال مختلف المداخل التي تناولت إدارة المعرفة إلى أنها عملية، واتفق أغلب الباحثين على ذلك، إذ أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ليس لها معنى بدون تلك العمليات التي من شأنها إغناء المعرفة والتمكين من الوصول إليها والمشاركة بها وتخزينها وتوزيعها و المحافظة عليها واسترجاعها بغرض تطبيقها أو إعادة استخدامها و يشار هنا إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من قيمتها لذا تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجال جديد أو لأجل توليد القيمة فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي و تتكامل فيما بينها لكن الباحثين والمنظرين في إدارة المعرفة اختلفوا في عدد وترتيب وأسماء هاته العمليات. (الكبيسي، 2005 : 60)

سنركز في دراستنا هذه على أربعة عمليات جوهرية باعتبارها الأشمل والتي أجمع عليها العديد من الباحثين كما يوضحها الشكل رقم (الكبيسي، 2005 : 62)، لكن قبل التطرق لهاته العمليات الجوهرية سوف نشير إلى عمليتين ضروريتين كذلك هما : تشخيص و اكتساب المعرفة. (شاهد، 2011 : 29)

الشكل رقم (12):العمليات الجوهرية للمعرفة.

المصدر : (الكبيسي، 2005 : 62).

1- تشخيص المعرفة :

تعتبر عملية الوصول إلى المعرفة المطلوبة من أصعب العوائق الدائمة في حياة المنظمة و عليه فتشخيص المعرفة هو أمر في غاية الأهمية لأن نجاحها يتعلق بدقة التشخيص الذي يقدم فيما يتعلق بالمعرفة، فغيابها يمثل لب المشكلة في منظمات المعرفة، و بالتالي إن أرادت المنظمات تجنيد إمكانياتها المعرفية ينبغي عليها العمل في اتجاهين أولهما يتمثل في معرفة معارفها الداخلية سواءا إمكانيات المنظمة ككل أو أفرادها وخبراتهم و مختلف المعلومات و الخبرات التي يمكنها أن تفيد المنظمة و أهدافها، إضافة إلى ذلك البحث في المصادر الخارجية للمنظمة أي في بيئتها المعرفية المحيطة بها و التي ينبغي رصدها وتحديدها بدقة بما يتلائم مع أهداف المنظمة و اهتماماتها والعمل على ربط المنظمة معها (شاهد، 2011: 29).

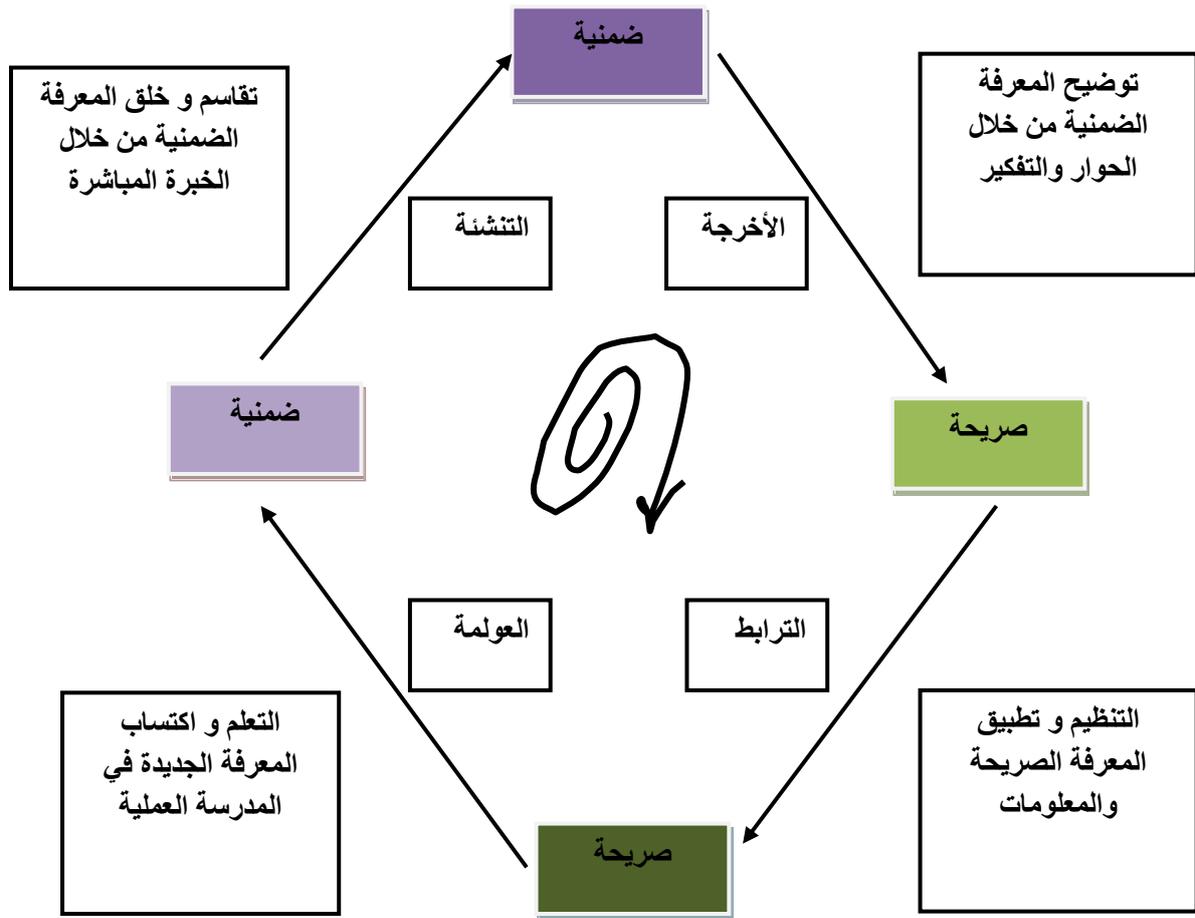
2- إكتساب المعرفة :

تتمثل عملية اكتساب المعرفة في الآليات المتعلقة بإيجاد وخلق المعرفة للاحتفاظ بها ثم توزيعها و استخدامها إذ أنه بعد مرحلة التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة قد تكون داخلية كمستودعات المعرفة أو عن طريق مشاركة الخبرات و المهارات والممارسات أو حضور المؤتمرات و الندوات والحوار والاتصال بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المنظمة كالعاملين وجماعات العمل والمدير...الخ. يتعلق الأمر بالبيانات الأساسية كالبيانات المالية و الاقتصادية حيث يتم من خلالها نقل المعرفة من ضمنية إلى صريحة و العكس و النتيجة عن ذلك هي الإبداع المعرفي التنظيمي كما قد تكون من مصادر خارجية تلتزم إما بإحضارها وتهيئتها والمشاركة فيها وتعتمد في ذلك على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة وما تتيحه من تسهيلات كمؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية و الانترنت..الخ، وتحصل المنظمة كذلك عليها من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليل أبحاث الصناعة و البحوث الأكاديمية و من الخبراء والمختصين في مجال صناعتها و كذلك من خلال إدماج و استقطاب العاملين الجدد.(حسن، 2008:27)

3- التوليد :

تحوي عملية توليد المعرفة المنظمة على عملية تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم فيما يخص كل من المعرفة الضمنية و الصريحة و يمكن توليدها عن طريق العمليات الاجتماعية و التعاونية أو عن طريق عمليات التعلم الفردية إذ يبرز نموذج (SECI) ل: (TakeuchiNonaka &) الذي يتضمن مفاهيم تتعلق بأمكان توليد المعرفة و الأصول المعرفية و التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية و الصريحة و نمو التدفق الحلزوني للمعرفة عندا تتحرك بين مستويات الفرد والجماعة والمنظمة. (الناصر، 2014:51-52)

الشكل رقم (13): نموذج Nonaka لتوليد المعرفة أو حلزونية المعرفة.



المصدر: (نجم، 2004: 71).

هناك أربع عمليات لتوليد المعرفة من ضمنية إلى صريحة والعكس و تتمثل فيما يلي (البناء، 2014 : 83) :

- الأخرجة:** هي تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة، إذ تنكشف فيها معارف الفرد لتصبح متاحة لعملية النقل للآخرين بالاعتماد على أساليب كالتقاشات و المؤتمرات المتخصصة.
- التنشئة:** هي تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية، و يتم ذلك بواسطة اللقاءات الالكترونية والدرشة و تشارك الخبرات و المواجهة الحوارية و الاجتماعات.
- الترابط:** حيث يتم إيصال المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى اعتمادا على وسائل الاتصال المختلفة كالانترنت، وسائل الاتصال المرئي و المسموع، الوثائق، البريد الالكتروني و التقارير.
- العولمة:** يحدث ذلك لما يحصل الفرد على معرفة ما تحدث لديه عملية تعلم جديدة فيحتفظ بهاته المعلومة و يعززها و يحللها و يربطها بمضامين ذهنية خاصة به مما يولد لديه نوعا جديدا من المعرفة تجعله يوسع من قدرته على الاستيعاب لمفاهيم معقدة كان قد اكتسبها و أحسن إدارتها ذاتيا فمكنته من صياغة شكل جديد و خاص من المعرفة يحتكره هو فقط في شكل معرفة ضمنية في عقله.

4- تخزين المعرفة :

إن عملية تخزين المعرفة تمثل حلقة الربط بين كل من إنقاط المعرفة و عملية استخراجها و تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) التي تضمن المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة كالثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert System) و كذلك المعرفة الموجودة ضمن الإجراءات و العمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية التي اكتسبها الأفراد و شبكات العمل كما أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما وأساسيا في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة فمستودعات المعرفة تشكل قضية محورية في المنظمات التي تعتمد على المعرفة والتي تحرص على إدارة مخزونها المعرفي كأساس لمواجهة تحديات البيئة الخارجية وفرص وتغييرات المستقبل فإدارة المخزون المعرفي تقوم بكل من عمليات الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا التي تدعم ذلك. (حسن، 2008: 28)

5- توزيع المعرفة :

و تتمثل في نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب للقيام بمهام جوهرية بالاعتماد على وسائل الاتصال المناسبة و ثقافة تشجع على نشر المعرفة داخل حدود المنظمة إذا فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة ضمنية كانت أم صريحة، و خاصة المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و خبراتهم و مهاراتهم و كيفية توزيعها و هو ما يمثل الاهتمام الأكبر لإدارة المنظمة لأن المشاركة بالمعرفة تمثل عمليات هامة فيما يخص تحسين الإبداع وأداء المنظمة بغية الوصول إلى المنظمة المتعلمة وهو ما يسهم في استخدام عمليات تبادل المعرفة الذي يركز على الصريحة و المستخدمة بغرض نقلها وتبادلها بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، إضافة إلى استخدام عمليات التأهيل والتي تركز على المشاركة بالمعرفة الضمنية خاصة ما يتعلق بخلق معارف ضمنية جديدة وبعد خلق و توزيع المعرفة أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (البطاينة، 2010: 56)

6- تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة خطوة أساسية للتأكد من كفاءة نظام المعرفة في المنظمة و نجاحه في تحقيق أهدافها إذ أن تطبيق المعرفة يعد أكثر أهمية من المعرفة نفسها فالمعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للآخرين حيث أنها تتطلب التعلم والشرح، والتعلم يأتي بواسطة التجريب والتطبيق وهو ما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعليه فانه يجب أخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول إذ لا يوجد عمل خال من الأخطاء وعلى المنظمة أن تستوعب ذلك. ومن خلال تصحيح الأخطاء يتم تقويم و تقييم مدى كفاءة المنظمة للاستفادة من معارفها. إن عمليات الإبداع و تخزين وتوزيع المعرفة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي كما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة فيما يتعلق بالعملية الإستراتيجية المتمثلة في تحقيق الجودة وإرضاء العملاء حيث أن قوة المعرفة تظهر في تطبيقها. (العالي، 2005: 45)

جدول رقم (08) : مقارنة عمليات إدارة المعرفة في بعض النماذج

Nickolas 1999	Wiig 1993	McElroy 1999	Rollet 2003	Bukowitz 2003	Zack 1996
التنظيم	التوريد	صدقية ادعاء المعرفة	الإبداع	الاستخدام	التصفية
التخصص	التصنيف	اكتساب المعلومات	الدمج	التعلم	خزن و استرجاع
خزن وولوج	التحويل	صدقية المعرفة	التنظيم	المساهمة	التوزيع
الاسترجاع	النشر	دمج المعرفة	النقل	التقييم	الاستخدام
التوزيع	التطبيق		الصيانة	بناء وإدامة	
الاكتساب	الإبداع	التعلم الفردي و الجماعي	التخطيط	الجلب	الاكتساب
المحافظة على	تحقيق القيمة		التقييم	التجريد	
التخلص من					

المصدر : (البناء، 2014: 81)

المطلب الثالث / إستراتيجيات إدارة المعرفة ، المعوقات ، عوامل النجاح و التحديات :

نتناول في هذا المطلب الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة المعرفة و كذا معوقات تطبيقها و عوامل نجاحها إضافة إلى التحديات التي تواجهها.

أولا/ إستراتيجيات إدارة المعرفة :

تحدد الإستراتيجية رؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وعلى المدى البعيد و تركز على الأنشطة الجوهرية داخل المنظمة بالنظر إلى المنافسة و السوق خارجها أي تمثل نتاج أنشطة إنسانية في بيئة متغيرة ذات تنافس عالي و ينطبق ذلك على كل المنظمات بما في ذلك المنظمات القائمة على المعرفة. إستراتيجية إدارة المعرفة إذا تعرف بأنها خطة منسقة من الأعمال بهدف تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من توظيف تقنيات إدارة المعرفة و تسعى إلى تحقيق ما يلي (البطائنة، 2010 :79):

- التوافق بين نشاطات و أهداف أعمال المنظمة.
- تمكين كافة عناصر عمليات إدارة المعرفة من تحقيق التكامل المطلوب في دورة حياة المعرفة.
- تحقيق التوازن بين الأفراد و المنظمات.

1-1 / أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة :

بالاعتماد على نموذج Nonaka المتعلق بالمعرفة الضمنية و الصريحة، فإن الشركات توظف هذين النوعين من خلال تبني إستراتيجيتين هما : إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية.

أ- إستراتيجية الترميز (Codification Strategy):

تعتمد على المعرفة الصريحة باعتبارها معرفة رسمية قياسية قابلة للوصف و القياس و النقل و التبادل كما يكن تحويلها بسهولة إلى بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن للشركة تعميمها على جميع العاملين من خلال شبكتها بهدف الاطلاع عليها و إستيعابها و توظيفها في أعمال الشركة.

إن تبني هذه الإستراتيجية في الشركة ليس تحكيميا بل يعتمد بالأساس على نموذج خدمة الزبائن الذي تعتمده الشركة إضافة إلى أعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهم وكذلك نوعية الأفراد الذين يعملون لديها. يطلق على هذه الإستراتيجية كذلك مستودع المعرفة (Knowledge Repository) الذي يقوم على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام للتوثيق أو مستودع الشركة وجعله متاحا للعاملين بغية تبادل المعرفة من خلال خطوتين هما نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ثم بعد ذلك من المستودع إلى الفرد.

تتناسب هذه الإستراتيجية مع الإنتاج الواسع في الشركات الصناعية التي تنتج منتجا واحدا من خلال اعتمادها على النظام التشغيلي و ليس على الأفراد الذين غالبا ما يكونون غير متمتعين بمهارات عالية بل يؤديون أعمالا نمطية متكررة، أي أن هذه الإستراتيجية التي تحقق إستراتيجية الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرمرزة يعاد استخدامها كل مرة لتحسين رافعة المعرفة بعد كل استخدام.(نجم، 2007: 63-64)

ب- إستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy):

ترتكز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية الغير قابلة للترميز كونها تفاعلية حوارية في علاقة الأفراد وجها لوجه، يمكن تعلمها من خلال الملاحظة المباشرة و مشاركة العمل ، تعتمدها خاصة الشركات الاستشارية و الأفراد الذين يكتسبون هاته المعرفة من خلال دراسة حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميزها بل تبقى في عقولهم و لا تتم تبادلها مع غيرهم في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي كحل المشكلات ، تقديم الاستشارات ، في جلسات العمل، تبادل الأفكار والتحاور مع الأفراد. (بوران، 2016: 72)

و عند محاولة المؤسسة أو الشركة اختيار أيا من هاتين الإستراتيجيتين فان مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المؤسسات بإثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية (جوبر، 2012: 67):

- ما نوع منتجات المؤسسة نمطية أو حسب الطلب؟
- منتج المؤسسة هل هو في مرحلة النضوج أم منتج إبداعي؟
- هل يعتمد عاملو المؤسسة على المعرفة الصريحة أو الضمنية لحل المشاكل؟

اعتمادا على نموذج "نونাকা" ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها (العقاب، 2008 : 51):

أ- سياسات نمطية :

ومن خلالها المؤسسة تحافظ، وتنتشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، أي أنها مرتبطة بسياق الإنتاج وليست مرتبطة برغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة.

ب- سياسات رسمية :

يقوم من خلالها المدراء بتهيئة البيئة عن طريق مجموعة عمليات لتحقيق إستراتيجية تهدف لإدارة المعرفة المتاحة.

ج- سياسات اندماجية :

إدراك المدراء لإدارة المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها بشكل فعال، هذه السياسة تنتشر أكثر في المؤسسات اليابانية (محل دراسات نونাকা) حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة تؤكد به على ضرورة التعلم و التحسين المستمر لمنتجاتها.

جدول رقم (09) :مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة.

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصنة
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	- الاهتمام بالتفاعلات الشخصية
- التركيز على المعرفة الصريحة	- التركيز على المعرفة الضمنية
- التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد	- توليد المعرفة وتطبيقاتها
- ثقافة الترميز و التثقيف	- الثقافة التشاركية
- الإدارة العلمية	- الانسجام، الرعاية والمشاركة
- ميزة قريبة الأمد	- ميزة طويلة الأمد
- المؤسسات الأخرى خصوم يسرقون المعرفة (عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى).	- نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقلها بواسطة تنقل الأفراد إلى مؤسسات الأخرى.

المصدر : (العقاب، 2008 : 52) .

ثانياً / معوقات و عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة:

حدد (FOLEY & PRUSAK) عدداً من الأخطاء يمكنها أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي: (مسلم، 2015: 53-54)

- عدم القدرة على تطوير وتحديد تعريف عملي لإدارة المعرفة ما يحدد الفشل في تحديد التمييز بين البيانات ، المعلومات و المعرفة .
- ضعف التفكير الاستنتاجي العقلاني (استنتاجات ، افتراضات و معتقدات سائدة) .
- الاعتقاد المطلق بأن المعرفة موجودة خارج عقول الأفراد إلا أن العكس هو الصحيح (أغلبها ضمنية)
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار سياقات مشتركة بواسطة الحوار.
- عدم إدراك أهمية المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إبرازها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة و إهمال التدفق المعرفي (المعرفة الجديدة).
- التركيز على الماضي والحاضر بدل المستقبل .
- الإخفاق في إدراك أهمية التجربة .
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدلاً من التفاعل البشري.
- السعي إلى تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

ثالثاً /العوامل المساعدة على نجاح إدارة المعرفة :

اشتراط كثير من الباحثين دمج إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات في ثقافة المؤسسة، إضافة إلى توافر المعلومات الموثوقة الأفراد المناسبين في الوقت المناسب حيث لخص (Rastogi , 2000) عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي (غضبان، 2018: 110-111) :

- ابتكار و العمل على فرص تعلم مستمر للأفراد.
- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والنقاش والبحث .
- مكافئة و تشجيع روح التعاون وتعلم الفريق مع التأكيد على استمرارية ذلك.
- إرساء أنظمة للفهم ونشر التعلم ومشاركته.
- العمل على دفع الأفراد للتطوير ومشاركة الرؤية الجماعية.
- انتقاء وتطوير القادة الذين يتولون مهمة بناء ودعم نماذج التعلم على مختلف المستويات ابتداءً من العامل والفريق وصولاً إلى المنظمة ككل.
- تطوير فهم مشترك على المستويات المعنية أولاً لأن مركز تعلم واستعمال المعرفة يركز فيها بشكل أكبر وبعدها التحول تدريجياً إلى المستوى المؤسسي.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- تركيز المديرين على الحالات المتميزة أثناء المقارنة المرجعية لعمل المنظمة بغية المقارنة والتعلم.

- ابتكار المنظمة غير المحدودة التي تعنتي بالسلوك المنفتح أي ترك للأفراد حرية التصرف دون قيد الولاء الوظيفي والتركيز والبحث عن أفكار في أي مكان.

رابعاً/ تحديات إدارة المعرفة :

تواجه منظمات الأعمال تحديات كثيرة لمباشرة تطبيق إدارة المعرفة وقد أشار (Mc Dermott) إلى أربعة تحديات وهي (مسلم ، 2015 : 54-55):

1- التحدي التقني Technical Challenge:

المتمثل في تصميم الأنظمة و المعلومات المساعدة للأفراد على التفكير معا.

2- التحدي الاجتماعي Social Challenge:

المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك المعرفة وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من التقليد والمحاكاة.

3- تحدي الإدارة Management Challenge:

المتعلق بخلق بيئة تقييم المشاركة بالمعرفة .

4- التحدي الشخصي Personal Challenge:

المتمثل في الانفتاح على أفكار الغير الرغبة للمشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجيدة.

خلاصة الفصل:

في ظل تغير معطيات المحيط العام والقواعد التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث والذي يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المنظمات والمؤسسات ملزمة بتبني المفهوم الجديد للقيمة والذي تغير من المفهوم المادي إلى مفهوم قائم على المعرفة وكيفية توظيفها والاستفادة منها بهدف تحقيق التميز وضمان البقاء في ظل المنافسة الحادة وتغيرات البيئة المتسارعة أي باختصار عليها تطبيق ما يسمى بإدارة المعرفة فالمعرفة هي عبارة مجموعة البيانات التي تمت معالجتها وتنظيمها وتحليلها وبالتالي أصبحت مفهومة وجاهزة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي مختلف الأنشطة داخل المنظمة إضافة إلى الخبرات والمهارات والتصورات التي يمتلكها الأفراد في عقولهم، وقد تكون هاته المعرفة صريحة ظاهرة أو ضمنية في عقول الأفراد.

أما إدارة المعرفة فهي مجموع العمليات والأنشطة والوسائل والأنظمة التي تستخدمها المنظمة في إطار سعيها لتنظيم المعرفة بغية الاستفادة منها سواء كانت من مصادرها الداخلية أو الخارجية. حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة عليها توفير المتطلبات اللازمة لذلك والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة والقيادة المدركة والمشجعة والمحفزة لهذا التوجه، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية تتناسب مع التغيرات اللازمة لنجاح تطبيقها، وكذا تبني هيكل تنظيمي مناسب ومرن يقوم على اللامركزية في اتخاذ القرارات، وأخيرا توفير البنية التحتية للتكنولوجيا المناسبة لنوعية المعرفة المطبقة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة يمر بعدة عمليات اختلف الباحثون في عددها وترتيبها لكنهم اتفقوا حول أربع عمليات جوهرية وتتمثل في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. و قد قدم الباحثون عدة نماذج لإدارة المعرفة تختلف باختلاف أولويات ومرتكزات كل باحث وتصرفه لتأثيرات محيط و ترتيب وعدد ونوع العمليات التي يتعين القيام بها لتطبيق إدارة المعرفة بطريقة فعالة ومن أهم النماذج نذكر: نموذج (Marquardt)؛ نموذج (Wiig)؛ نموذج (Gupta & Jason)؛ نموذج سلسلة القيم المعرفية (Bots & Brujiin)

هناك عدة إستراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تختلف باختلاف المعايير التي تتبني عليها من أهم تصنيفاتها نجد مثلا حسب (Nonaka & Takushi) وفقا لمعيار المعرفة الصريحة والضمنية هناك إستراتيجيتان هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة.

في الأخير من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة نجد: الدقة في تقدير الاحتياجات المعرفية (الفجوة المعرفية)، مرونة التنظيم و الإجراءات، التشاركية، فرق العمل، التحفيز للكفاءات والإبداعات، الاحتكاك وتبادل الخبرات، تطبيق التكنولوجيا والبرمجيات الحديثة كقواعد البيانات وبرمجيات تحليل البيانات، وإتاحة المعرفة للجميع سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

نجاح المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة يضمن لها التفوق وتحقيق ميزة تنافسية تتميز بخاصية الاستدامة.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية

بالمعرفة

مقدمة الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة والتي تضطلع بمهمة توفير الموارد البشرية بالموصفات والمؤهلات اللازمة التي تتطلبها مختلف الأنشطة والأعمال والمهام التي تقوم بها الوظائف الأخرى بالمنظمة، لكن التحولات والتغيرات التي شهدتها المحيط نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، لاسيما ما تعلق منها بتغير مفاهيم القيمة من المفهوم المادي إلى المفهوم المعرفي في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية أو ما يعرف بعصر اقتصاد المعرفة، كل هاته العوامل يتحتم على بهذا المفهوم الجديد للقيمة وتطبيقه لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من بلوغ أهدافها بالفعالية والكفاءة اللازمة لضمان بقائها واستمرار نشاطها وتطورها.

في هذا الفصل سنتناول وظيفة إدارة الموارد البشرية بداية بنشأتها وتطورها وتعريفها وصولاً إلى أهم الأساسيات التي تقوم عليها والأنشطة والوظائف التي تؤديها في المنظمة؛

بعدها نتناول بالدراسة كيفية تطبيق إدارة المعرفة على وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وكيفية تحقيق النجاح في ذلك معرجين على التغيرات والتطورات التي تحققت إدارة الموارد البشرية القائمة على إدارة المعرفة وكذا المكاسب التي يمكن أن تحصلها المنظمة سواء على المستوى الوظيفي أو المستوى الكلي.

قسماً هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- البحث الأول: نشأة و مفهوم إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول/ نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تنمية قدرات الأفراد، وكذا الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والكفاءات وذلك من خلال التوجيه والإشراف الجيد لهذه الموارد، والعمل على توزيعها العادل على مختلف المناصب والتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم وتلبيتها.

المطلب الأول/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، وقد مرت بمرحلتين وهي: (ومان، 2016: 26).

1- مرحلة إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع :

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، في الحضارات القديمة نجد فيها بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يظهر ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلمة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفاء، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك .

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية. يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن خلال هذه الفترة معروفة كما تعرف عليه الآن وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها. (ومان، 2016: 27)

2- مرحلة إدارة الموارد البشرية بعد التصنيع :

يعتبر التصنيع نقطة البداية لإعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير التركيبية المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت من العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حالياً. (ومان، 2016: 28) و نظراً لأهمية هذه المراحل سنتناولها على النحو الآتي :

2-1 مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة التي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام و خلال فترة العمل بشكل خاص؛ فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 علي ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين يتمثل هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832 "اقتصادية الآلة والتصنيع" ، وكتاب Andrew في عام 1835 المعنون "فلسفة التصنيع" الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار ومبادئ التصنيع بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage علي مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة علي تأكيده علي المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل، كما أكد في كتابه علي أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحده العمل والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية هي التي دفعت باتجاه التصنيع و ظهور الكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وبروز أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، حيث تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- التغيير في مستوى المعيشة مع زيادة مستوي التفضيل للعمل.
- تحسن المستوي الثقافي العام وللعاملين علي وجه الخصوص .
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية مع زيادة الطلب علي تقليص وقت العمل.
- التغيير في تركيبية الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة مع إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .
- التغيير في عوامل البيئة الخارجية (سياسية، قانونية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية و ثقافية).

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، واتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية. (جبريل، 2009: 4)

2-2 حركة الإدارة العلمية:

حاول تايلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسة الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجورا محفزة. (المغربي، 2013: 19)

تقوم الإدارة العلمية على أساس البحث عن أفضل الطرق لأداء عمل معين و تدريب العاملين عليها بغية الحصول على أفضل إنتاج، ما يتطلب تقسم العمل إلى أجزاء صغيرة و تحديد جزء صغير من العمل ليقوم به العامل، ثم تتبع العمال لاكتشاف أفضلهم من ناحية الأداء و تدريب الآخرين ليكونوا مثله، و ليس للعامل فرصة لاتخاذ قرارات تتعلق بعمله و لا له أن يفكر وحده في الطريقة الجيدة لأداء عمله أي أنه يعتبر كآلة إنتاج، ويعتقد المدافعون عن الإدارة العلمية أن متوسط نكاه الأفراد وتعليمهم ومهارات العمل لدى العامل المتوسط وقدراته في بداية القرن الماضي كانت تكفي لأداء ذلك الجزء الصغير من العمل لأنه لم يكن يملك القدرة على ابتكار أسلوب أداء جديد أو اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفته، اقتناعا بنظرية العامل الاقتصادي التي أساسها أن الحافز الوحيد للعاملين هو الحافز المادي وهو الذي إلى زيادة الإنتاج، قام تايلور Taylor بتصميم نظام أجور وحوافز مرتبط بعدد الوحدات المنتجة حيث ساد الاعتقاد أن العاملين سيبدلون أقصى مجهود لإشباع حاجاتهم التي من أجلها هم يعملون و المتمثلة في النقود.

قامت الإدارة العلمية في الشركات الأمريكية الكبرى في بداية القرن الماضي بوظائف إدارة الأفراد من استقطاب العاملين واختبارهم و تدريبهم..الخ مع تركيز العاملين بها على تطبيق أساليب الإدارة العلمية. (بسيوني، 2008: 2-3)

2-3 حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

رغم أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا إنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وعدم الرضا بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع العامل.

قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo، والتي تمت خلال الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين وبتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة " إلتون مايو " و"روثلبرجر" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون

كياناً مادياً، و أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية الأخرى فقط، و إنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة "العلاقات الإنسانية" اهتماماً خاصاً للتتظيمات غير الرسمية.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية و النجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة وذلك بسبب التركيز على الجماعة بدل الفرد (دوافعه وسلوكه) وكذلك على الجماعات غير الرسمية (اختلاف أهدافها عن المنظمة الرسمية)، وإغفال دور السياسات و الإجراءات و قواعد العمل في توجه سلوك الأفراد، فمدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً وسبباً في دراسة العلوم السلوكية، و قد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة و تفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج. (جبريل، 2009: 6-7)

2-4 مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960):

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تواكب تطور العلوم السلوكية، و كون إدارة الموارد البشرية محوراً أساسياً فقد أخذت من علوم مختلفة منها:

- علم النفس، علم النفس الصناعي و علم النفس الاجتماعي

- علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي... الخ

حيث تم في ضوء إسهامات المدرسة إثراء و تعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين المؤسسة و العاملين. (مانع، 2015: 17)

2-5 مدرسة إدارة الأفراد (1950-1980):

بسبب قصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية فيما يخص الاهتمام بقضايا الأفراد و تحقيق أهداف زيادة إنتاجية لأفراد لأقصى حد، بدأ الاهتمام بإدارة الأفراد بإنشاء إدارات متخصصة

في إدارة الأفراد و شؤونهم حيث انصبت جهودها على ضمان احتياجات المنظمة من اليد العاملة و تتميتها و المحافظة عليها بما يتيح تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية و الربح و النمو إضافة إلى الإسهام في حل مشكل الأفراد باعتبارها وسيط بينهم و بين الإدارة

وكان لتدخل الحكومات في ميادين العمل دور مهم في دعم تفعيل ممارسات هاته الإدارة (التشريعات المنظمة لعمل الأفراد في المؤسسات، تقديم مزايا وظيفية للعاملين: تأمينات الصحية عطل، تعويضات...)

كما برزت كتنخصص جديد في إدارة الأعمال هو إدارة الأفراد يدرس في الجامعات وفق قواعد علمية وهو ما ساهم في تنشيط الدراسات العلمية في ميادين السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية فظهرت نظريات تتعلق بالحوافز والقيادة وطرق التعامل مع النقابات والجهات الحكومية.

يمكن القول أن مدرسة إدارة الأفراد اقتصر دورها على تنفيذ أمار الإدارة العليا من سياسات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، استقطابها ، اختيارها، توظيفها و تتميتها كما أصبحت تتكفل بكافة الأفراد بالمؤسسة بعدما كانت تقتصر على العمال فقط، لكن قصور هاته المدرسة في مواجهة التطورات الحاصلة و المستمرة في الفكر الإداري الحديث خاصة ما يتعلق بالإبداع والابتكار واستثمار الطاقات الفكرية للأفراد وظهر مفهوم جديد يستوعب تلك الجوانب و هو ما حملته مدرسة إدارة الموارد البشرية.(مانع، 2015: 19)

2-6 مدرسة إدارة الموارد البشرية:

خلال الثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض إلى حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى، و يركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ، ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلى هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهارتهم ، و تقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية:

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة التي قد تعكس فرص وتهديدات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها.
- للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارجها وتهتم بها لزيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها منها للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

- للتكيف مع البيئة بحيث أنه على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري التركيز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية، على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- للموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بالاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية بتشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة والكامنة و يتحقق الاستخدام الصحيح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تخضع حركة الفرد في داخل المنظمة ومن البيئة المحيطة إلى المنظمة والعكس لإشراف إدارة الموارد البشرية (متخصصة)، الموارد البشرية وبغية ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة .

افتراضات مدرسة الموارد البشرية تبين بأنها لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كموارد يمكن أن يضيف للمنظمة ميزة تنافسية جديدة وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الآتية:

- ✓ منظور الوقت والتخطيط : التخطيط في إدارة الموارد البشرية طويل عكس إدارة الأفراد
 - ✓ العقد النفسي: تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء وإدارة الأفراد على الإذعان(العقد مع العامل)
 - ✓ أنظمة الرقابة: رقابة داخلية في إدارة الأفراد ورسمية و رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
 - ✓ العلاقات بين الأفراد: احترام وثقة متبادلة بين الإدارة والموارد البشرية، ثقة ضعيفة في إدارة الأفراد.
 - ✓ الهياكل والأنظمة المفضلة: عضوية ومرنة في HRM، بيروقراطية مركزية وميكانيكية في إدارة الأفراد
 - ✓ الأدوار: ميل إدارة الموارد البشرية إلى تنوع و تكامل الأدوار و يغلب عليها الطابع الاستشاري أما إدارة الأفراد فتركز على الأدوار التخصصية والمهنية دورها في المنظمة تنفيذي.
 - ✓ الوظائف : ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية في إدارة الأفراد ، بينما تميل للسعة والطبيعة الخارجية بإدارة الموارد البشرية وتتضمن أبعاد اقتصادية و اجتماعية و أخلاقية.
- (جبريل، 2009: 10)

المطلب الثاني/ مفهوم ومداخل الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية:

تناول الباحثون مفهوم إدارة الموارد البشرية من جوانب متعددة كل حسب اختصاصه وميولاته الفكرية وهو ما نتج عنه تعدد التعاريف المقدمة لمفهوم إدارة الموارد البشرية و سنتناول المداخل المختلفة التي تطرقت لهذا المفهوم فيما يلي :

أولاً/ تعريف و مداخل الموارد البشرية:

تعددت التعاريف والمداخل التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية واختلفت باختلاف التوجهات والمنطلقات الفكرية لكل باحث.

1-1 تعريف الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحاً حديثاً، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث و الدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. (جبريل، 2009: 11)

ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر ما يلي:

جدول رقم (10): تعريفات مختلفة للموارد البشرية حسب بعض الباحثين

المرجع	التعريف
(البرادعي، 2005: 15)	- هي أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجية المنظمة، حيث إذا افتقرت المنظمة إلى الموارد البشرية ذات المهارات و القدرات العالية و ذات الحماس و الدافعية للعمل فلن تنفعها الموارد المادية و التكنولوجية الأخرى في تحقيق الإنتاجية أو الجودة التي تنشدها
(العقيلي، 2005: 11)	- هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية
(بحياوي، 2017: 3)	- هي "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتلقى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم

<p>للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية ، خبرات ، مهارات ، وجهد... إلخ من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية"</p> <p>- كما تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المنظمات ، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية -الموارد القيادية - الموارد الإشرافية -باقي الموارد المشاركة -الاتحادات العمالية.</p> <p>فالموارد البشرية إذن تمثل مزيجا من المعارف، المهارات ، الكفاءات والاتجاهات، تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.</p>	
<p>- هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية والتي توضح و تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفهم في المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية مقابل من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتمثل في تعويضات متنوعة و هي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.</p>	<p>(المبيضين والأكلبي، 2018: 4)</p>
<p>- حسب Peter Drucker "الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد بيتر دراكر ذلك حيث يقول: "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان."</p> <p>-الموارد البشرية- كما يشير أحمد سيد مصطفى -لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم ، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.</p>	<p>(جبريل، 2009: 11)</p>

من خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص أن الموارد البشرية هي: مجموعة من العاملين تتوفر فيهم صفة القدرة على أداء الأعمال، وصفة الرغبة في أداء الأعمال.

المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة)

1-2 مداخل دراسة الموارد البشرية:

توجد عدة مداخل يمكن من خلالها دراسة وتحليل نشاط الموارد البشرية تساعد المديرين و المختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم هذا النشاط، من بين هذه المداخل :

أ- المدخل الإداري:

يرتكز هذا المدخل على اعتبار أن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الدارة المتعارف عليها و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه والقيادة و الرقابة حيث تخطط للموارد البشرية و المسار المهني للعاملين و تنظم أنشطتهم و تنسق بينها في فرق عمل متكاملة و تقودهم بالتعاون مع الإدارات الأخرى و توجههم و ترشدهم و تحفزهم و تحل مشاكلهم ثم تراقب نتائج الأداء للتأكد من فاعليته إضافة إلى الحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم. (كافي، 2014: 31)

ب- مدخل المبادرة والمبادأة:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهمتها للعاملين والمنظمة من خلال حسن توقعها ورؤيتها للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، أما فقط فإنها ستعاني من تعدد Reactive إذا أخذت مجهودات إدارة الموارد البشرية بنموذج رد الفعل المشكلات وتداخلها مما سيشغلها عن إمكانية انتهاز الفرص المتاحة.

يهتم مدخل المبادرة بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها و تحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي و الابتكار، و أعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية كأئمن الموارد المتاحة للمنظمة. (بجياوي، 2017: 6)

ج- مدخل النظم:

يدرس هذا المد لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقا أو نظام مفتوح وهذا النظام نفسه يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر و تتأثر ببعضها وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات فالمدخلات تتضمن كل من مدير الموارد البشرية و العاملون معه إضافة إلى الموارد و الإمكانيات الأخرى المادية و المالية و المعلومات أما العمليات أنشطة والمجهودات التي تقوم بها دارة الموارد البشرية بغرض توفير الموارد البشرية الملائمة و تحفيزها و صيانتها لضمان استمراريتها، أما المخرجات فتتمثل في الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم

والقيم الايجابية والدوافع المناسبة لانجاز المهام المنوطة بها إضافة إلى الخدمات الاستشارية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، و باعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به يؤثر و يتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج و نظام التسويق... الخ، حيث يعمل في بيئة داخلية هي المنظمة التي يتأثر بأهدافها و استراتيجياتها وإمكانياتها وبيئة خارجية هي المجتمع الذي تعمل به المنظمة وما فيه من عوامل ايجابية وسلبية ومن فرص و تهديدات تنتج أثرها سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وانجازاتها. (كافي، 2014: 32)

الشكل رقم (14): نموذج نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر: (السلمي، 1998: 36)

د- المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة ونتائج أعمالها.

ينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري، من حيث أهميته، حاجاته، وحدته، وتكامله واندماجه بالمنظمة، وهو يعتبر مدخلا سلوكيا، فمدير الموارد البشرية عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية في تنفيذه للوظائف الاستشارية لوظائف الأفراد، وإدارة الموارد البشرية وفقا لهذا المدخل تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة.

وفق هذا المدخل، يجب أن تسهم إدارة الموارد البشرية في نجاح إستراتيجية المنظمة ، فإذا لم تؤدي دورها في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية واستغلال الموارد المتاحة فإنها ستصبح إدارة غير فعالة.

يركز المدخل الاستراتيجي على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص و المخاطر ، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه. (يحياوي، 2017: 5)

هـ - المدخل السلوكي

يختص هذا المدخل في دراسة سلوك أفراد القوة البشرية العاملة و تحليل شخصياتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و العوامل الاجتماعية التي تؤثر فيهم بهدف تنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق رفع الإنتاجية بالموازاة مع إشباع حاجاتهم المادية و النفسية و الاجتماعية. (كافي ، 2014: 31)

و - المدخل المركب:

من خلال استعراض المداخل السابقة يبدو أن كل منها يهتم بناحية ذات خصوصية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت ذات أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية. من هنا نجد لزاما على دارس الموارد البشرية أن يأخذ بالمدخل المركب الذي عادة ما يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة. فالمنظمة التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لا بد أن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي، يساندها مدخل المبادرة، ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري، في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة. (يحياوي، 2017: 6)

ثانيا / مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك تعريفات متعددة لمصطلح إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

جدول رقم (11): مفهوم إدارة الموارد البشرية بحسب بعض الباحثين

المرجع	التعريف
(علي، 2014: 38-39)	<p>- تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة و لها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.</p> <p>- حسب (frensh,1974) هي عملية اختيار واستخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.</p> <p>- حسب سيكولا (sikula,1976) هي استخدام الموارد القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة والاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويضات والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.....الخ.</p>
(صلاح الدين، 2002: 17)	<p>- حسب GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.</p> <p>- حسب SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.</p> <p>- حسب GRANT.J& SMITH .G: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.</p>
(رشيد، 2001: 13)	<p>- هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة و هي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات و وضع البرامج و تحديد الإجراءات و القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية و تنسيقها.</p>
(الحريري، 2012: 14)	<p>- هي إدارة تركز على إعداد و اختيار الموظفين بطرق علمية و إدارية سليمة وفق آليات متطورة و حديثة تواكب التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية.</p>
(كافي، 2014: 19)	<p>- هي تلك النشاطات المصممة للقوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت و الساعية للمحافظة على الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما</p>

يمكن المنشأة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.	
- تعني كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، و هي التخطيط و التنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهد للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد، مع زيادة تنمية هاته الجهود باستمرار.	(البرادعي، 2005: 17)
- هي وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.	(المبيضين والأكليبي، 2018: 4)
- هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها.	(الشعبان والأبعج، 2014: 36)
- إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد مرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم الأداء ونظم الحوافز وانتهاء بنظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.	(أبو شيخة، 2013: 25)
- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها	(برنوطي، 2008: 17)
هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه	(ديسلر، 2012: 34)
في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:	
- مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهو العاملين فهم يسهمون بشكل فردي أو جماعي أو كفرق في تحقيق أهدافه، تهتم بالعنصر البشري فيها بدءا من استقطاب الكفاء منا وحتى الخروج على المعاش.	
- مسئولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.	
- تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.	
- تمارس دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير.	

المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة)

المطلب الثالث/ عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها:

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية (كما ذكرنا سابقا) في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات ، و أهم هذه العوامل (جبريل، 2009: 12-13):

- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما وعواطف و ميول، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار .
- التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .
- قياس العمل و التخصص فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالمرتبات.
- صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل وغيرها .
- إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك .

المبحث الثاني / أساسيات إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الأمر الذي يفرض على الإدارة إيلاءها الاهتمام الأكبر في سبيل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة أفضل للخدمات والمنتجات والأفكار. من هذا المنطلق جاءت أهمية إدارة هذه الموارد، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة، فلا تقل أهميتها عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، حيث تشمل أنشطة رئيسية أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وجذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها وتدريبها، وغيرها من الوظائف.

المطلب الأول / أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد و تتمثل فيما يلي:

أولاً / أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة كذلك و تحليل هذه الأهداف بالنسبة للمنظمات نجدها عامة تركز على هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة، و تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها حيث تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، كما يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظم المنظمة نفسها و أداء العاملين و يقاس أداء من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market share أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين؛ أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة، كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدل دوران العمل... الخ

أما العدالة فإنها تتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية؛ ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقييم و الحوافز تؤدي في النهاية إلى رضا العاملين، كذلك يمكن قياس العدالة من زاويتين هما: المنظمة و العاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين، و تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، من جهة أخرى يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات و الشكاوى و درجة خطورتها و تأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل. (الشعبان و الأبعج، 2014: 44-45)

في ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن استخراج أهداف إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي (الشعبان والأبعج، 2014: 45-46):

- الحصول الأفراد ذوو الكفاءة للعمل في مختلف الوظائف تحقيقاً للإنتاج بأحسن الطرق وأقل تكلفة
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير المحددة مسبقاً
- تحقيق ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادة ذلك كلما أمكن ذلك
- تنمية قدرات العاملين عن طريق تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة

- توفير ظروف عمل مناسبة تمكن العاملين من أداء عملهم بطريقة جيدة وترفع إنتاجيتهم ومكاسبهم
- إرساء سياسات موضوعية تجنب استخدام العاملين وتحفظهم من التعرض للأخطار
- توقع العاملين فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقية في المنظمة، لما يصبحون مؤهلين لذلك.
- تحقيق توقع العاملين بوجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت إلى (مانع، 2015: 26):

- أ- **الأهداف التنظيمية:** حيث تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهيهم كل حسب تخصصه
- ب- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيؤثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها كما يجب.
- ج- **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات التي تواجه المؤسسة
- د- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم وتحفيزهم للعمل، إذ أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يجب أن تتكامل فيما بينها و تتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري، وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.

ثانيا/ أهمية إدارة الموارد البشرية:

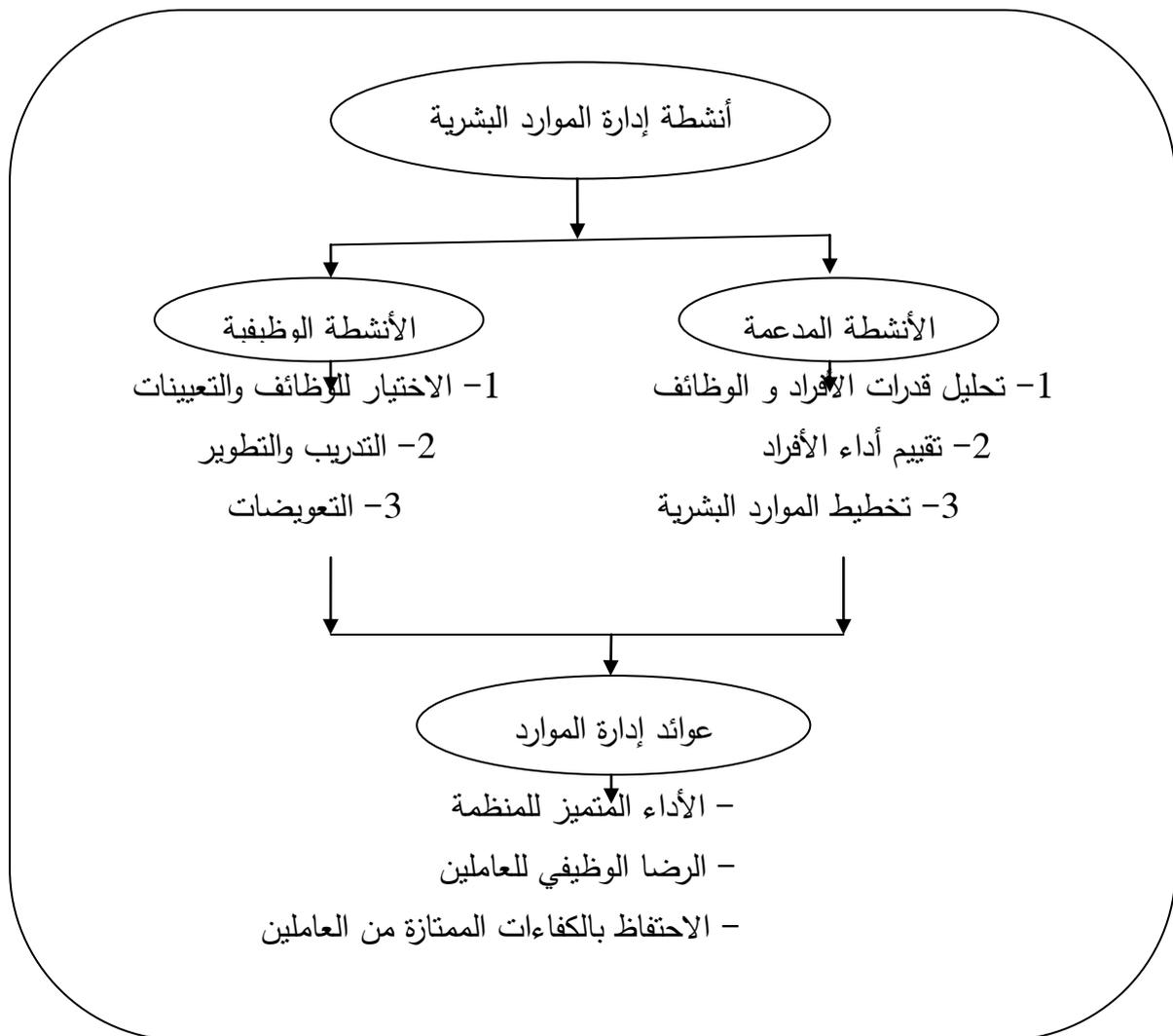
- هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، وبالتالي توفير له الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته ، بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء أهم هذه الأسباب هي:(ومان ، 2016: 23)
- 1- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين، مما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء مختصين في إدارة القوى العاملة، و وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 2- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقته الكامنة لتغطية التكاليف.

3- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل صعبا التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظام وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

المطلب الثاني/ وظائف إدارة الموارد البشرية:

في ضوء وظائف الإدارة الخمس حدد Gary Dessler وظيفة إدارة الموارد البشرية في قياسها بمسئولية تكوين وتنمية الكفاءات Staffing حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزمها من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفأهم ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد في المنظمة وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

الشكل رقم (15): أنشطة الموارد البشرية كنظام و مخرجاته (عوائده)



المصدر: (بسيوني، 2005: 24)

يمكن تفصيل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي (يحياوي، 2017: 10-14):

أولاً/ وظيفة تكوين الموارد البشرية:

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) ... لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، تتلخص هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

1- تصميم و تحليل العمل:

يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

2- تخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل. كما يقوم بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة.

3- استقطاب الموارد البشرية:

في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

4- اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

5- التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها، تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

ثانيا/ وظيفة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي (يحياوي، 2017: 11):

1- نظام تقييم الوظائف:

عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ظل نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغليها.

2- نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3- نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

4- نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

يسمى أيضا بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي..... الخ.

5- نظام تقييم الأداء:

هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين.

ثالثا/ وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية :

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من: (يحياوي، 2017: 12)

1- التعلم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر. ولا ينحصر الاهتمام بتدريب الموارد البشرية على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم ، ومهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي ، أي جميع أفراد المنظمة لا على عينة.

تبين منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، إنما لا بد من أن تتناول جهود تنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المنظمات الرائدة ليتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة. فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات ذلك عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المنظمة.

2- التنمية:

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة. كما يهدف إلى تنمية و استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابحين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشاريعهم ، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، وتنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية و التواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

رابعاً/ وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين متكاملين ، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

1- توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

2- توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية طبية ، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

خامسا/ وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما: (يحياوي، 2017: 14)

1- دمج الموارد البشرية:

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات ، توفير الرعاية الاجتماعية ، المعاملة الإنسانية الطيبة لهم ، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل وبينهم وبين إدارة المنظمة ، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

2- علاقات العمل:

سمي هذا النشاط في السابق ب "العلاقات الصناعية" ، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

المطلب الثالث/ أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا، خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثرات الناتجة عن العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

أولا/ أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حاليا:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت في طبيعة الإدارة عموما و إدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها، أهم هذه التحديات ما يلي (صلاح الدين، 2004: 213):

(1) **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** مما لاشك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها ، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

(2) **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم ، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين ، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم ، وهذا

يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بصنف (رعاية صحية، الأمومة) ...لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

(3) **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :** وهذا يعد من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظام معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

(4) **تغير القيم والاتجاهات :** تؤدي القيم والاتجاهات دور مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت تأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة و الأعمال ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر.

(5) **اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية :** هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها ، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

(6) **الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات :** أي استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم ، كفاءاتهم وكذلك جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

(7) **زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال :** أي زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعليا.

(8) **ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم :** بحيث يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور و إذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة اتجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين قادرين على خلق التميز

ثانيا/ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي (إبراهيم، 2005: 125):

- 1) إيجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب ، وبرامج التنمية ، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.
- 2) التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:
 - حل مشاكل نقص العمالة.
 - إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها.
 - تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
 - التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.
- 3) توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.
- 4) الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب :وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة و الأسعار ، وعدم تجميد الأفكار والجهود.
- 5) مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 6) استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالاتي:
- التوظيف :تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على المعلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- التدريب والتنمية :بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب ، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات تنتجها التكنولوجيا.
- العائد والتعويض :إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور يؤدي حتماً إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات ، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.
- زيادة حجم القوى العاملة :وهذا يعود لأمرين أساسيين، الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد ، والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد ، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

- التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخطط فيها يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة
- الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.
- (7) العلاقات مع النقابات العمالية يستند الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.
- (8) التركيز على التميز وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:
 - تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
 - تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - تحسين المنافع والحوافز.
 - توفير الاستقرار الوظيفي.
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المبحث الثالث/ تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية:

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.

المطلب الأول/ تأثير إدارة المعرفة على المورد البشري:

تؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري المنظمة بطرق مختلفة منها:

- 1- تسهيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ما يسمح للمنظمة بالنمو باستمرار فتصبح لها القدرة على التغيير والاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.
- 2- جعل العاملين أكثر مرونة، مع تدعيم الرضا و الولاء للمؤسسة لديهم، وهذا يتأتى من خلال مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم، وعلى حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه أعمالهم ونشاطات المنظمة.

3- تعزز فرص و إمكانيات وقدرات العاملين على الابتكار سواءا جماعيا وكأفراد فهي أداة مساعدة على نشاطات العصف الذهني الذي هو من الأساليب المولدة للابتكار .

4- القيمة المضافة الناتجة عن توظيف المعرفة وتطبيقها تعود على الموارد البشرية بتحسين دخلهم وأوضاعهم المادية والاجتماعية.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة سواء كان نشاطها محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي (مسلم، 2015: 72):

- توسع الخبرات لدى العاملين.

- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.

- زيادة الربح والعوائد.

قادرين بفعالية أكثر في أداء أعمالهم، مما يجعلهم محفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء...، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض

المدخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد في أعلاه، تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

المطلب الثاني/ تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة وتحديد وتعريف خصائص النشاطات الاقتصادية ، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجا مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية .(مسلم، 2015: 73)

فالمنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي ، مما يتطلب توسيع

الدور خارج المنظمات.

و إدارة البشر كوظيفة، لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسة، العلاقات، التعلم و المعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة مدير الموارد البشرية.

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن

هامة هي: (مسلم، 2015: 74)

- الأدوار.

- العلاقات .

- التركيز الاستراتيجي.
- التركيز على التعلم.

أولاً/ لرؤية الجديدة لجوانب عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة:

تتلخص هاته الرؤية الجديدة فيم العناصر التالية (مسلم، 2015: 76):

1-1 المورد البشري:

- طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- مصدر الابتكار والتجديد و الاختراع.
- قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- مصدر القدرات المحورية.
- قوة لدفع و تفعيل التغيير أو مقاومته.
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
- مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية أو سلبية.

2-1 إدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- يلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار و التعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته.
- تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية و تطور فكر القائمين على هذا التعامل و دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

ثانياً/ الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة :

تتلخص هذه الرؤية الجديدة في عدة عناصر أهمها (مسلم، 2015: 77):

- 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.
- إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

الجدول رقم(12):الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	
تهتم بعقل الإنسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادي للإنسان	1
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام	2
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	3
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين	4
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	5
تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	6
تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد	تركز على تنمية مهارات و قدرات الفرد الميكانيكية	7
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد	8
تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه	9

المصدر: (المبيضين، 2012: 5)

ثالثاً/ الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة المعرفة:

ينحصر هذا الدور الجديد، حسب Legeni-Hall في أربعة أدوار هي (بن طيب و بلقوم، 2011: 7-8):

أ. **خدمة الرأس المال البشري:** إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة المستخدمين

بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المؤسسة، فرأس المال البشري يتعلق بالمعرفة، المهارات، القدرات والتجارب، المهارات الاجتماعية، والقيم والمعتقدات؛ في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدل مراقبتهم والسيطرة عليه.

إذن تحتاج إدارة الموارد البشرية لتقليل المراقبة والتوجه السلطوي حتى تشجع الأفراد من المساهمة طوعياً في الجهود والأعمال التي تخدم مصلحة المنظمة، إلى جانب ضرورة إعداد الاستراتيجيات التدريبية الملائمة للاحتفاظ بالعاملين و هو ما يكفل تحقيق الإبداع و المرونة.

ب. **مسهل المعرفة:** على إدارة الموارد البشرية بدور مهم يتمثل في تسهيل كل من الرأس المال

المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة و الضمنية للمعرفة) والتدفق المعرفي من خلال تعميم و نشر مفهوم و قيمة إدارة المعرفة و الاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بمخططات التعلم المستمر و وسائط التبادل المعرفي، لأن ممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المستهدف، كما تحتاج إدارة الموارد البشرية لتشجيع المنظمة لتغيير سلوكها بناء على ما تعلمته.

ج. **بناء العلاقة:** تهدف إدارة العلاقات بين الأفراد و الجماعات إلى تحسين الرأسمال الاجتماعي عبر

سلسلة القيم المهمة كالثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام؛ فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تهدف لبناء هذه العلاقات من خلال وظائف: فريق العمل، الاتصال التنظيمي، تبادل المصادر داخل المنظمة.

د. **خاصية الانتشار السريع:** كما تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة يحتاج كذلك قسم إدارة الموارد

البشرية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة من خلال التأكيد على التكيف، التحمل، و قدرة التعلم؛ أي خلق ترتيبات للرأس المال البشري تمكنه من سرعة التجمع و الانتشار لتلبية الحاجات المتغيرة لمهام العمل و هو ما يستدعي تشجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، و القيم الداعمة للمرونة، التكيف، والإبداع؛ لأن ثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية من خلال فريق العمل أساسية للوصول لهذا الهدف.

والجدول الآتي يتضمن المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير لجعل إدارة الموارد البشرية ذات علاقة وثيقة

بالاقتصاد المعرفي:

الجدول رقم(13) : تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي.

مواطن التغير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	- التركيز الإداري. - مدير شؤون الموظفين. - الإدارة ضمن وظائف ضيقة.	- شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغير	- يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	- علاقات محدودة داخل المنظمة. - التركيز على العاملين	توسيع العلاقات خارج المنظمة زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين (Line managers)	بناء علاقات مع الموظفين ، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي Strategic Focus	_ ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة -عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	-تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم و الإستراتيجية الكلية للمنظمة -استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	إدارة إستراتيجية للقدرات -تطوير ودعم القدرات التنظيمية -التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى -الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	_ التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية. -تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير -تطوير منظمات متعلمة	-إدارة رأس المال الفكري -تطوير رأس المال البشري -خلق بيئة التعلم -تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها -التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة -تطوير لجان للتطبيق

المصدر: (مسلم، 2015 :78).

1- دور مدراء الموارد البشرية :

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي ، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة. فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب و الاختيار ، إدارة الأداء و التطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولة في ذلك ، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغيير. فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود للميزة التنافسية ، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل ، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين ، أما دوره كوكيل للتغيير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي. كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية ، ومثل هؤلاء المدراء هم يديروا رأس المال البشري ، ميسرين للمعرفة ، يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة. فقيم إدارة رأس المال البشري تتمثل في رأس المال الفكري ، و الاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة لتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات. فميسر المعرفة يستخدم برامج التطوير والتعلم لنشر المعرفة و خلق بيئة تعمل على خلق المعرفة والمشاركة في نشرها.

أما مؤسس العلاقات وبنائها فيركز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق ، وفي هذه المهمة فإن باني العلاقات يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة. أما خبير النشر السريع، فهو يستجيب للتغيير في الظروف المحيطة ويعكس ذلك بسرعة على أعمال المنظمة. (عيسى، دس: 19-20)

2- علاقات مدراء الموارد البشرية :

سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة ، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعلاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة ، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية وبقبولوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين. (مسلم، 2015: 80)

3- التركيز الاستراتيجي:

إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة ، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري و إدارة المعرفة في الأجل الطويل ، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المنتبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية.

فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجية على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي

أ- الإستراتيجيات :

ويمكن تلخيصها بما يلي:

- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات.
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية 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.
- كسب اقتناع و مشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة ، والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة و إعطائهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

ب- الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

و هو مدرج فيما يلي :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.

- كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية ، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.
- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية.
- كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعالياتها وعناصرها.
- كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد / عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم ، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً. (مسلم، 2015: 81)

4- التركيز على التعلم:

- إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة ، لذا مدرء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.
- لذا بات لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

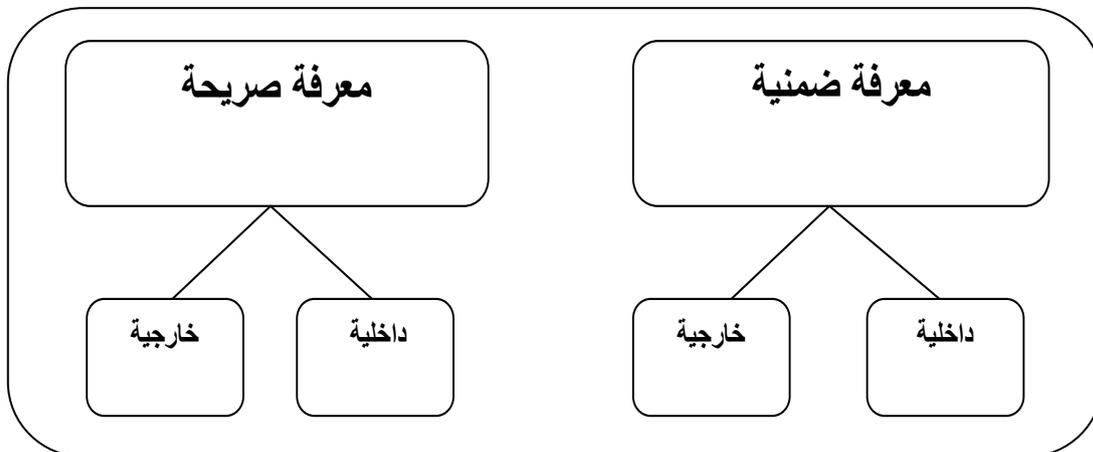
وما دمننا في مجال الحديث عن التعلم فلا بد من الإشارة وبشكل سريع لمعوقات ومشكلات نقل وتقاسم المعرفة في المنظمات.

ففي السابق ظلت المعرفة ملحقاً ثانوياً بالعمل الإداري من حيث التفكير وملحقاً بالمنتجات والخدمات من حيث القيمة الاقتصادية للأعمال، ولكن هذه الحالة تغيرت وتغير نمط التفكير في المعرفة جذرياً، حيث أصبحت تزداد أهمية المعرفة في العمل الإداري وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى الصناعية أو الحرفية. (عيسى، دس: 22)

أ- المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة:

- 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 والمعايير السائدة في المناخ المحيط 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 /المحتملة).
- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وآثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية.

الشكل رقم (16): مصادر المعرفة المساندة لإدارة الموارد البشرية و أنواعها



المصدر: (عيسى، دس: 21)

الشكل رقم (17): مجالات استخدام المعرفة لتفعيل إدارة الموارد البشرية



المصدر: (عيسى، دس: 21)

ب- عوائق نقل المعرفة:

ولا يفوتنا الاهتمام بعوامل معيقات نقل المعرفة لتأثيرها على عملية التعلم كالاتي (مسلم، 2015، ص85):

- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي وتحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية وبين من لا يملكونها.
- المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة: حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.

- مشكلة التجاهل: رغم أن تكنولوجيا المعلومات يسّرت عملية الاتصال، إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.
- القدرة الاستيعابية للمستلم : فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها، وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.
- ضعف العلاقات: إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة، وبالتالي تمنع تناقلها وتقاسمها.

فعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة و إدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها، فالبيئة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي نستخدمه، وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

المطلب الثالث/ تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية :

إن عملية تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة تتركز على مفهوم جوهري ألا وهو الرأس المال الفكرية كما أن هاته العملية تتطلب خارطة طريق ترسم خطوات تطبيق هذا الأنموذج و هذان العنصران هما ما سنتناوله في هذا المطلب كما يلي :

أولاً / المفهوم الأهم في نموذج إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة (الرأس المال الفكري):

1-1 ماهية رأس المال الفكري:

ما هو رأس المال الفكري؟

أ- تعريف رأس المال:

هو من المفاهيم الإدارية المعاصرة و يمثل أهم مورد من موارد المنظمة مهما كان نوعها في العصر الحالي و قد تعددت التعاريف المتعلقة به من الباحثين و المختصين في هذا المجال نعرض لبعضها فيما يأتي:

- لغويا يتألف من ثلاث كلمات؛ الكلمتان الأوليتان هما: (inter) و تعني بين، و ضمناً تعني العلاقات. و (lectio) التي تعني القراءة و المعرفة المكتسبة. و عند إضافة كلمة (capital) التي

- تعني مجموع يتكون لنا مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى " العلاقات المكتفة المبنية على المعرفة التركيبية و الكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة و التنمية ".
- كما يعرف بأنه مجموع معارف الموظفين و القدرات المدركة في مجموعة العمل التي يستوجب تقييمها و إدارتها من قبل المسيرين.
 - كذلك يعرف بأنه مجموعة المعارف الكلية المنظمة و المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية.
- رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة (أرياح) حسب جون هونكر (2010).
- يتكون رأس المال الفكري من عنصرين :

- رأس المال البشري وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا.
- الأصول الفكرية وهي المعرفة المكونة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة رأس المال الفكري هو الأساس الآن ويتحول إلى ملكية فكرية. (مانع، 2015: 73-74)

جدول رقم (14): مجموعة تعاريف لرأس المال الفكري

الكاتب	السنة	مضمون التعريف
Daniels & Noordhuis	2002	الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية الصافية للشركة؛ أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأسمالها السهمي
Malhotra	2003	قوة عقلية مصدرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية و التشغيلية و التطويرية للمنظمة.
Awad & Ghaziri	2004	مجموعة من الموارد البشرية الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة و قدرة على الابتكار و الإبداع من أجل إيجاد متخصص أو خلق قيمة.
Chen et Al	2005	مجموعة رؤوس الأموال البشرية، المادية والهيكلية، التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن مستوى الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.

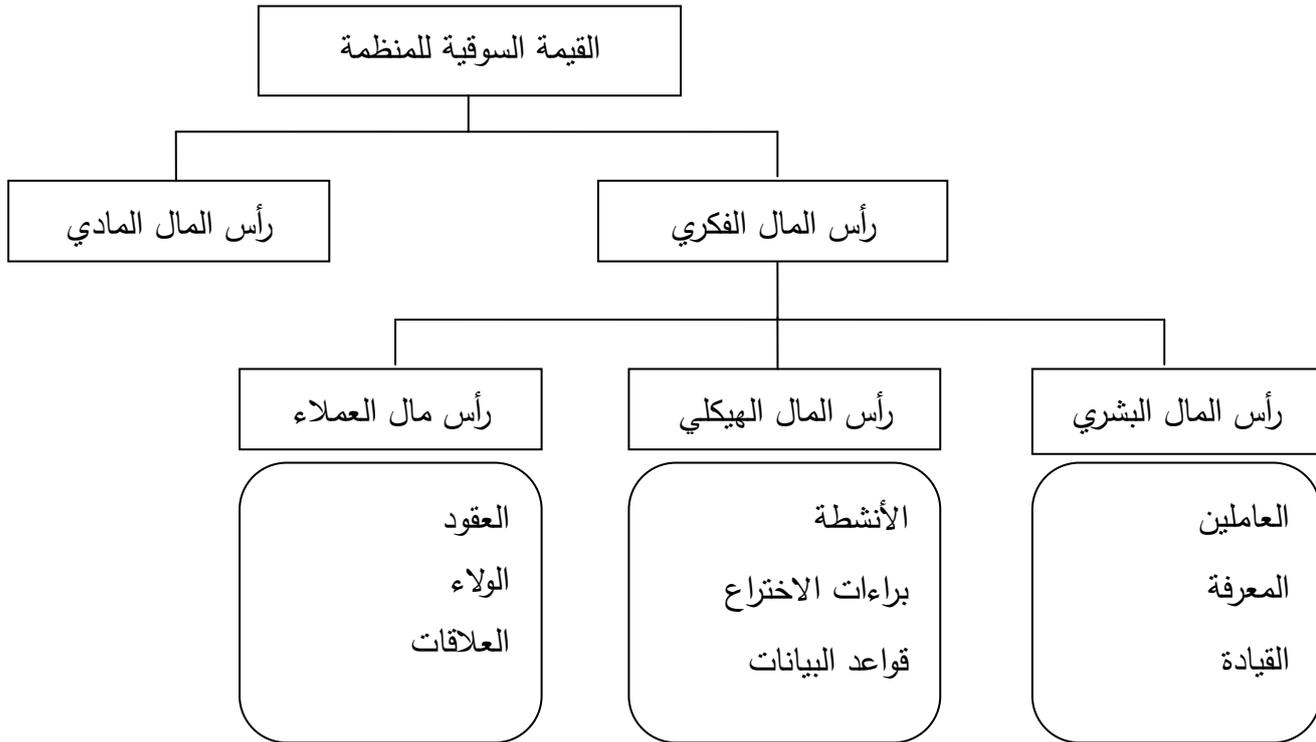
المصدر: (مانع، 2015: 79)

ب- مكونات رأس المال الفكري:

هناك عدة تصنيفات لرأس المال الفكري و مكوناته نذكر منها تصنيفين هما :

ب-1 تصنيف Stewart 1997:

من خلال استقراء الفكر المحاسبي برأس المال الفكري تبين أن هذا الصنف من أكثرها شيوعاً حيث يقدم نموذجاً يتكون من خلاله رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية هي رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي، و رأس مال العملاء و الشكل (16) الموالي يوضح ذلك:

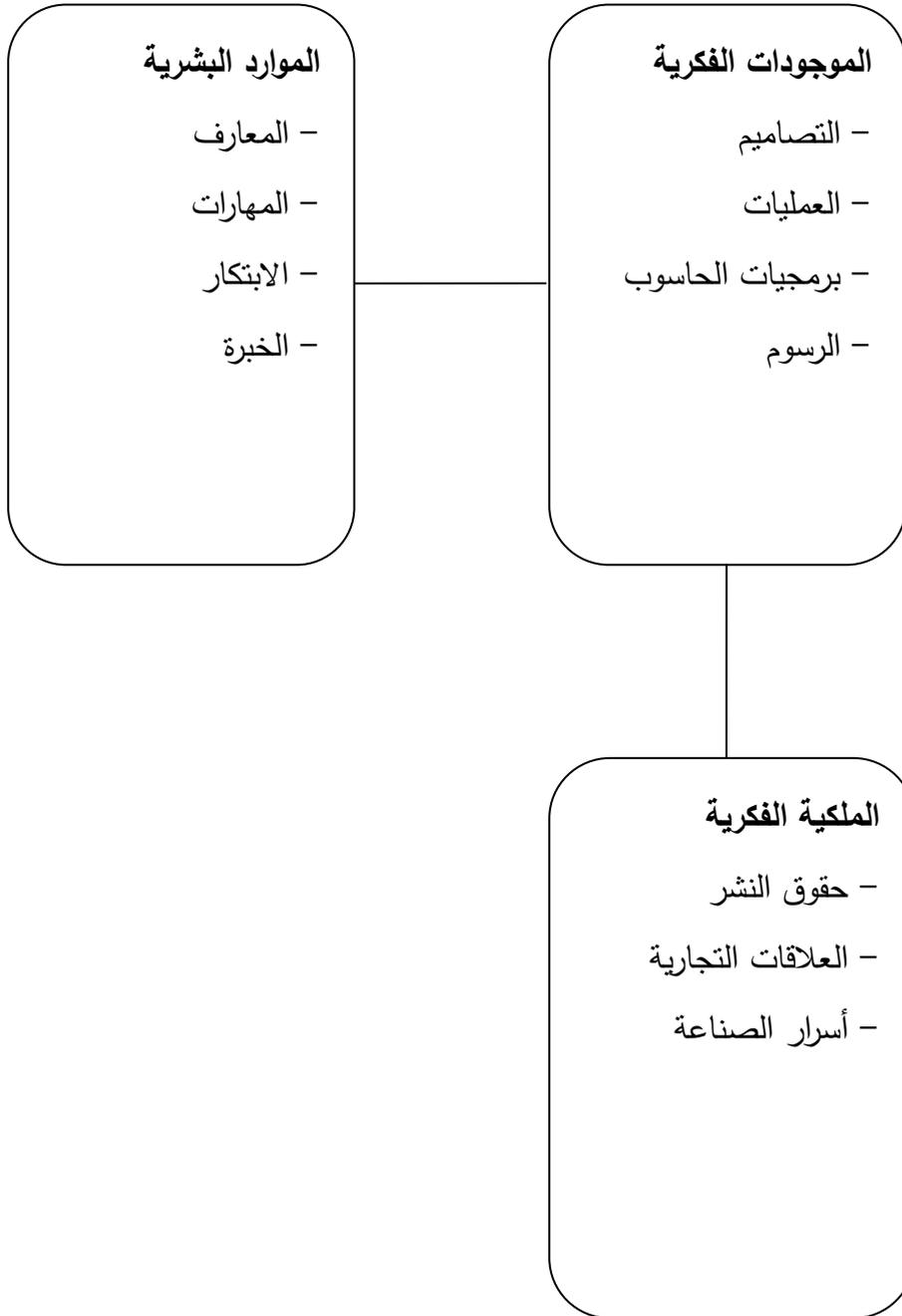
الشكل رقم (18): مكونات رأس المال الفكري حسب ستوارت Stewart

المصدر: (بيصار، 2017: 36)

ب-2 تصنيف Davenport & Prusak 1997:

قدما نموذجاً بينا فيه أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية هي: الموارد البشرية، الموجودات الفكرية، والملكية الفكرية كما يوضحها الشكل (17) التالي:

الشكل رقم (19): مكونات رأس المال الفكري حسب Davenport & Prusak 1997



المصدر: (بيصار، 2017: 36)

ج- أهمية رأس المال الفكري:

إن أهمية رأس المال الفكري تتبع من الدور الذي يؤديه في تقديم الأفكار الجديدة و الإبداعات التي تسهم في رفع المركز التنافسي للمنظمة و لهذا يمكن استعراض هذه الأهمية كما يلي (بن عمومة، 2017: 74):

- يعد رأس المال الفكري السلاح الرئيسي للمنظمات الحديثة، لأن الموجودات الفكرية تمثل قوتها الخفية
- يمثل ميزة تنافسية للمنظمة
- يعد من كنوز المنظمة المخفية يحتاج للبحث عنه و تثنيه و الاستفادة منه
- يعد مصدرا لتوليد ثروة الأفراد و المنظمات و تنميتها

د- دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

و يمكن إبراز هذا الدور في العناصر التالية (عيسى، دس: 23):

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة لمنظمة).
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط الدراسات التصميم التغيير والتطوير) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية خلال الاختراع والابتكار.

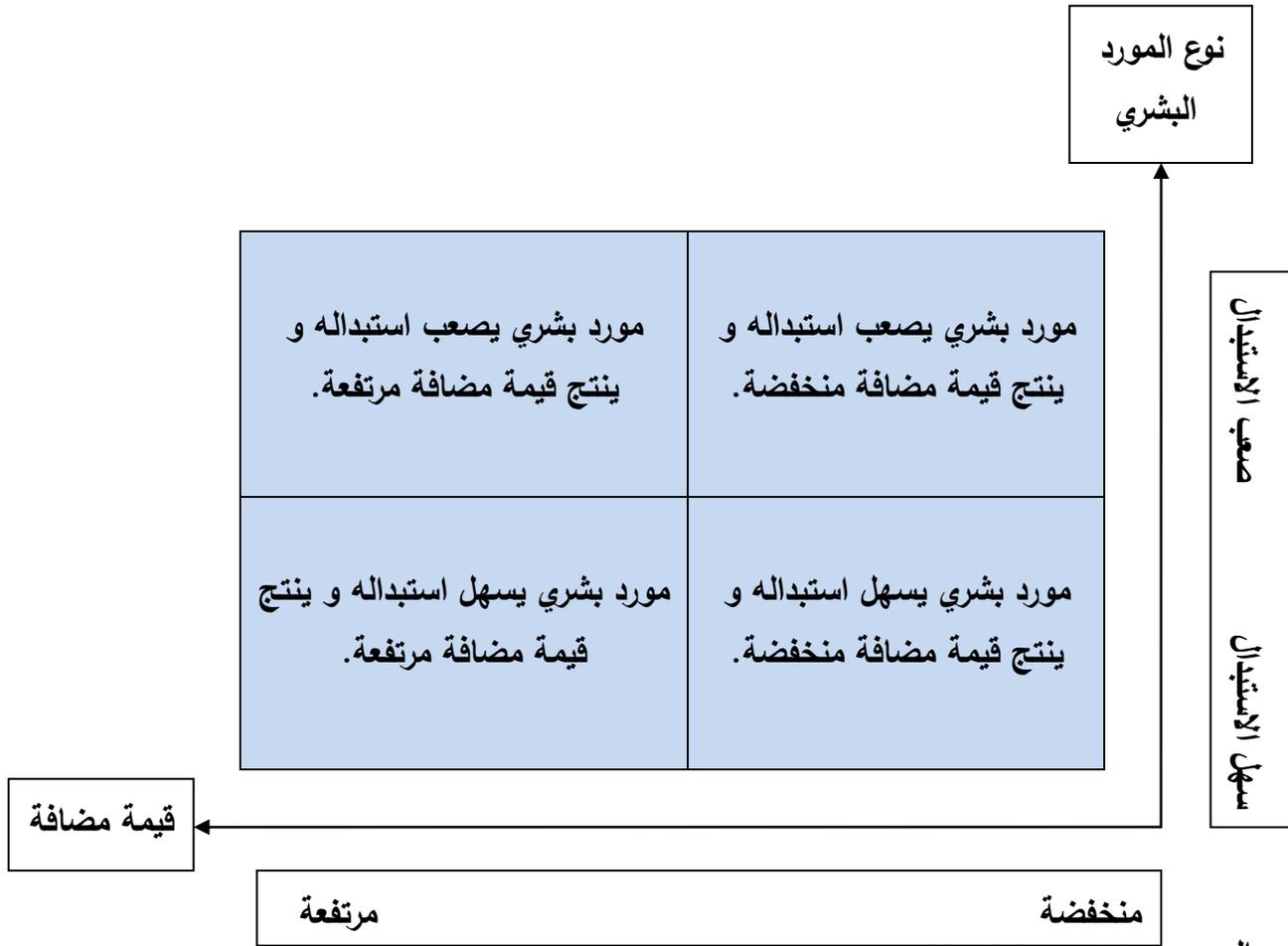
هـ- استراتيجيات التعامل مع حالات المورد البشري :

و نستخرجها من خلال مصفوفة حالات المورد البشري من جهتي القيمة المضافة و صعوبة استبداله

هـ- 1 مصفوفة حالات المورد البشري من حيث القيمة المضافة المنتجة و مدى سهولة استبداله:

هناك أربع حالات كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): حالات المورد البشري من إنتاجه القيمة المضافة وإمكانية استبداله



المصدر: (مانع، 2015: 91)

الاستراتيجيات المناسبة التعامل مع المورد البشري:

هناك أربع استراتيجيات حسب الحالة كما بينها الجدول الموالي:

جدول رقم (15): استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

التصرف المناسب	نوع المورد البشري
إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء و من ثمة زيادة القيمة المضافة.	يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة.
هيكله العمل و إحلال تقنيات الحاسب و المعلومات و الاتصالات محل المورد البشري.	يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة.
التركيز على هذا المورد و استثماره للحد الأقصى.	يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة.
التخلص من هذه الأعمال بإسنادها للغير	يسهل استبداله، مرتفع القيمة.

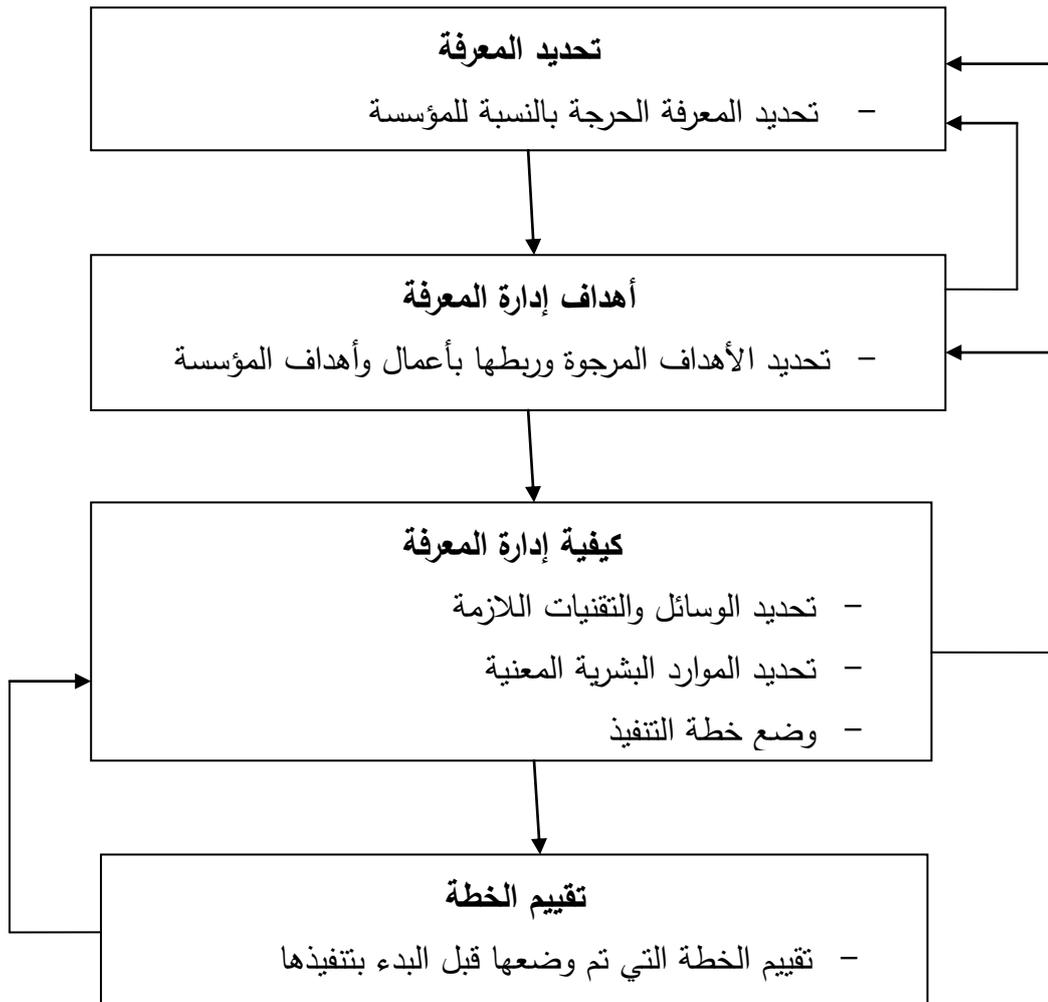
المصدر: (عيسى، دس: 23)

ثانيا/ خارطة الطريق واستخدامها في تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية:

فيما يتعلق بتعريفها فقد تم التطرق لها في الفصل الأول تناول مفهومها بالتفصيل؛ بناء الخرائط المعرفية واحدا من أهم التحديات في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة؛ وعرفها الكبيسي بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل . وفيما يلي استخداماتها (مسلم، 2015، ص92) :

- تحديد المعارف الأكثر أهمية لأعمال المؤسسة والموارد البشرية التي تمتلك هذه المعارف.
- تحديد الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة التي تم تحديدها.
- تحديد وسائل وتقنيات إدارة المعرفة المناسبة.
- وضع خطة لإدارة المعرفة في المؤسسة وربطها بالاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.
- التأكد من مناسبة الخطة وتحقيقها للأهداف المرجوة ووضع آليات لقياس ذلك.

الشكل رقم(21) : خارطة الطريق لاستخدام حلول وتطبيقات إدارة المعرفة



المصدر: (مسلم، 2015: 93)

وفي خارطة الطريق المقترحة:

- يمكن أن يدعم كل مرحلة منها إطار يتم من خلاله توجيه المستخدم بشكل سليم.
- يستحسن وضع الأطر الأربعة في برنامج حاسوب بحيث يكون وضع الخطة أكثر انتظاما.
- يجب مراعاة أن تطبيق الخطة ستواجهه معوقات كثيرة ولذلك لا بد من دعم الإدارة العليا للخطة.
- خارطة الطريق المقترحة هي أحد الحلول الممكنة.

خلاصة الفصل:

تتعدد موارد المؤسسة بين المادية وغير المادية والملموسة وغير الملموسة إلا أن المورد البشري يعبر العصب الذي يقوم عليه نجاح تسيير الموارد الأخرى فال مورد البشري هو مجموع الأفراد المنوط بهم القيام بأعمال و أنشطة المنظمة مقابل أجر.

عميلة اختيار، تأهيل، تنظيم، تحفيز، تقييم وصيانة الأفراد العاملين تضطلع بها إدارة متخصصة تسمى إدارة الموارد البشرية و التي نشأت و تطورت عبر مراحل متعددة حتى وصلت إلى شكلها الحديث كإدارة وظيفية متخصصة في تسيير الموارد البشرية بطرق علمية و وفق خطط وسياسات واستراتيجيات مدروسة بطريقة علمية.

تتعد الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تختلف تقسيمات الباحثين في عددها إلا أنه يمكن تجميعها في خمسة وظائف هي: وظيفة تكوين الموارد البشرية؛ وظيفة تقييم وتعويضات الموارد البشرية؛ وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية؛ وظيفة صيانة الموارد البشرية؛ و وظيفة علاقات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و تحول القيمة من المفهوم التقليدي الماد إلى المفهوم الحديث اللامادي القائم أساسا على المعرفة والابتكار والإبداع أصبح الرهان لكل منظمة هو تبني وتطبيق إدارة المعرفة والتي مجال تطبيق يركز على العنصر البشري وبالتالي فإدارة الموارد البشرية هي المعنية أكثر بتطبيق نموذج إدارة المعرفة و بالتالي نجاح المنظمة ككل يتوقف على نجاحها في تطبيقها.

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية ينبغي توفر مجموعة متطلبات بشرية تنظيمية لوجيستكية (بنية تحية للتكنولوجيا)، هيكلية و ثقافية (ثقافة تنظيمية).

كما أنه و حتى تتجح هاته العملية هناك مواطن تتطلب التغيير في إدارة الموارد البشرية أهمها: تغير أدوار المديرين خاصة ما يتعلق بالتشجيع على الإبداع والخلق الاستراتيجي وكذا توسيع علاقاتهم والخروج من النطاق الضيق للوظيفة العملاء، من جهة أخرى تغير تركيزهم الاستراتيجي من البحث عن المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة إلى تنمية الرأس المال البشري والفكري وأخيرا التركيز على التعلم وتنمية معارف و قدرات الأفراد و تجديدها بشكل مستمر.

المفهوم الأهم في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة هو الرأس المال الفكري والبشري بالخصوص الذي أصبح هو الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية بالبحث عن طرق تنميته وتطويره بما يخدم الإبداع في المنظمة وبالتالي التميز.

تبرز هنا أهمية وضع خارطة الطريق أو خارطة المعرفة التي توضح الخطوات و المراحل بدقة وتتضمن أربعة مراحل هي: تحديد المعرفة اللازمة (الدرجة)، ثم تحديد أهداف إدارة المعرفة (وربطها بأهداف المنظمة)، ثم تحديد كيفية إدارة المعرفة (الوسائل، الموارد والخطة)، وأخيرا تقييم الخطة قبل البدء في تنفيذها. حتى تتجح هذه الخطة يجب التغلب على المعوقات والصعوبات واستثمار نقاط القوة للمنظمة وخاصة مخزونها من المعارف الضمنية من خبرات الأفراد وإبداعاتهم وكذا المعارف الصريحة المتاحة لديها.

الفصل الثالث:

أثر تطبيق إدارة المعرفة على

إدارة الموارد البشرية بالجامعات

- دراسة ميدانية بالمركز الجامعي لميلة -

مقدمة الفصل:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات القائم نشاطها أساسا على المعرفة (منظمات المعرفة) سواء تعلق الأمر بإنتاج المعرفة أو تخزينها أو توزيعها ونشرها أو تطبيقها وتحويلها إلى مشاريع إبداعية وعلمية وبحثية و تطويرية تقدم الحلول الناجعة للمشاكل التي تواجه الدول والمجتمعات والمنظمات والأفراد في الميادين المختلفة الاقتصادية منها، والاجتماعية والثقافية...إلخ، وبالتالي تساهم في دفع عجلة التطور والتنمية على المستويين الكلي والجزئي من خلال ضمان القدرة على تحقيق أهداف المنظمات والتكيف مع المتغيرات البيئية بكفاءة و فعالية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

من هنا تتبادر إلى ذهننا تساؤلات تتعلق بخصوصيات قطاع التعليم العالي وكيفية تطبيق إدارة المعرفة فيها وخاصة ما تعلق بوظيفة الموارد البشرية، وهو ما يستدعي أخذ نموذج لمعاينة ميدانية ودراسة لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في إحدى مؤسسات التعليم العالي وقد اخترنا المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

من خلال هذا الفصل سنتطرق لتعريف مؤسسة المركز الجامعي بميلة، وهيكله وخصائصه ومكوناته في المبحث الأول، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى خصوصيات قطاع التعليم العالي والأساسيات التي تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز جامعية وغيرها، ثم في المبحث الثالث سنقوم بإسقاط لمفاهيم تطبيق إدارة المعرفة على مؤسسة المركز الجامعي وبالخصوص وظيفة إدارة الموارد البشرية بها و ملامسة ومعرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تسهيل و تحسين و تطوير عمل و مخرجات إدارة الموارد البشرية ومؤسسة المركز الجامعي ككل، وعليه تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- المبحث الثاني: المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف بميلة.
- المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المركز الجامعي بميلة.

المبحث الأول/ إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي باعتبارها منظمات معرفية مجبر على تبني وتطبيق إدارة المعرفة خاصة في عصرنا الحالي الذي يعرف بعصر اقتصاد المعرفة لكن الخصوصيات التي تميز مؤسسات التعليم العالي تستدعي معرفة جيدة بها وكذا بالأسس التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة المعرفة عليها وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث الذي سنتطرق فيه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتعليم العالي وكذا أساسيات ومرتكزات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي والنتائج المستهدفة من ذلك.

المطلب الأول / مدخل عام للتعليم العالي:

إن المحرك الرئيسي لمؤشر التقدم في المجتمعات الحديثة هي المؤسسات العلمية لقطاع التعليم العالي لأنه بمثابة الأداة لتلبية احتياجات المجتمع التنموية في مجالاته المختلفة العلمية منها والعملية، هذا يبين مدى عمق الترابط بين المجتمع و التعليم العالي، حيث أن المجتمع بحاجة إلى جهود التعليم العالي ومؤسساته، كما أن التعليم العالي وأطره لا تستطيع أن تنمو و تتطور وتتقدم علميا إلا من خلال المجتمع و دعمه ماديا ومعنويا وحتى علميا.

بالتالي فإن موضوع هذا المطلب سيتناول مفهوم التعليم العالي، أهميته، أهدافه و وظائفه وكذا التحديات التي يواجهها.

أولا/ مفهوم التعليم العالي:

يعتبر بمثابة وسيلة لإنتاج المعارف المتراكمة و له دور كبير في تقدم الحضارة الإنسانية عن طريق تبني استراتيجيات حديثة في التعليم و التدريب تتمحور حول العمليات المعرفية التي تتماشى مع احتياجات خطط التنمية حيث نقدم التعاريف التالية لفهمي التعليم و التعليم العالي (همامة 2011: 20):

1-1 تعريف التعليم العالي:

يعرف التعليم بأنه:

- هو مجموعة الحقائق المعرفية التي يكتسبها الفرد من خلال الوسائل المتاحة للتعلم.

أما التعليم العالي فيعرف بأنه:

- مرحلة من مراحل التعليم تلي المرحلة الثانوية، وهي قمة هرم المراحل التعليمية.

- كذلك يمكن القول بأن التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي تهدف من خلاله الجامعة إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات التي تخدمه من جهة وتخدم المجتمع من جهة أخرى.

1-2 أهمية التعليم العالي:

و تتمثل فيما يلي (همامة 2011: 21):

- الحفاظ على القدرات الثقافية و العلمية الوطنية
- رفع المستوى التعليمي للسكان
- تحقيق التطور العلمي والتقني للبلد

1-3 أهداف التعليم العالي:

يهدف التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها (العلول، 2011: 97-98)

- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي، ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي، ودعم برامج التعليم المستمرة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
- تمكين المجتمع من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية، ودعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- العناية بدراسة الحضارة العربية الإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي، والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- تنمية القيم العلمية والروحية، وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
- الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات الأكاديمية ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

و من أهدافه كذلك (همامة 2011: 21-22):

- نقل المعرفة (التدريس في درجتى التدرج و ما بعده)

- تطوير المعرفة (البحوث النظرية و التطبيقية و الاستثمار في البحث و التعليم)
- تنمية شخصية للطلاب و توجيه اهتمام خاص بالقدرات العقلية و الأحكام التحليلية
- إعداد أفراد المجتمع و تزويدهم بالمعلومات و المعارف اللازمة لمواجهة التغيرات و المستجدات
- تلبية احتياجات المجتمع من خلال جودة التعليم.
- تنوع النشاطات لتنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة.
- إعداد الباحثين للمستقبل الضروريين لاستمرارية البحث.
- المقدر على التطوير، التجديد و الإبداع.
- الحفاظ على العناصر الأصيلة من الثقافة الوطنية.

ثانيا/ تحديات و مشاكل التعليم العالي:

ينشط التعليم العالي في ظل التغيرات و المستجدات التي تطبع المحيط و التي ينبغي موجهتها أو التكيف معها و هذا بغية تحقيق الأهداف المرغوبة منه.

1-2 تحديات التعليم العالي:

يمكن إجمال التحديات التي تواجه التعليم العالي فيما يلي (همامة 2011: 23):

- زيادة الإقبال على الالتحاق بالتعليم العالي.
- كثرة الطلب على مخرجاته.
- فتح فروع علمية جديدة.
- تنوع حاجات المستفيدين من منه.
- استحداث تقنيات تعليم جديدة سهلت عمليات إنتاج المعرفة و تطويرها و تبادلها.
- الإقبال على طلب الاستشارة العلمية من طرف الجهات المتعددة لحل المشكلات التي تواجهها.
- شدة التنافس بين الجامعات من خلال تحسين جودة برامجها، تميز أداء الأساتذة و أساليب العمل.
- زيادة حجم التكاليف و الإنفاق عليه و ضرورة تحقيقه عوائد تتناسب مع هذه التكاليف.

2-2 صعوبات و مشاكل التعليم العالي:

هناك بعض المشاكل التي تعترض التعليم العالي خاصة في الدول النامية منها (همامة 2011: 23-24):

- التغيير الدائم في القيادة الإدارية العليا.
- رفض بعض القادة الإداريين للتكوين.
- جمود القوانين والأنظمة وافتقارها للمرونة المطلوبة.
- صعوبة قياس نتائج العمل بدقة وبالتالي تقييمها.
- ضعف الإمكانيات المالية.
- كبر حجم الجمهور وتنوعه.
- قلة الكفاءات البشرية بسبب غياب ضعف الحوافز مقارنة بالقطاعات الاقتصادية.
- ضعف الانتماء و الولاء.
- ضعف و عدم الملائمة بين بنية نظام المعلومات حجم نشاط التعليم العالي.

و يمكن تلخيص هاته المشاكل فيما يلي (همامة 2011: 24):

- الفجوة العلمية والتقنية مقارنة نتيجة التطورات السريعة في البيئة التكنولوجية على المستوى العالمي.
- عدم مواكبة حركة تطوير المقررات لمتطلبات التطوير وضعف التخطيط.
- قصور الكفاءات المسيرة لبرامج التعليم نتيجة ضعف جاذبيته.
- تراجع الدور المؤثر للأساتذة بسبب الشيوخ الظواهر السلبية لدى الشباب.

المطلب الثاني/ تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

هناك تحديات و تغيرات بيئية تلزم الجامعات بتبني و تطبيق إدارة المعرفة حتى تستطيع إن تؤدي وظائفها بالكفاءة المطلوبة و تتمكن من التكيف مع التغيرات المتسارعة لمحيطها.

أولاً/ الجامعة و تحدي تطبيق إدارة المعرفة:

يسود إدراك متزايد بأن المناخ الاقتصادي العالمي يتجه نحو اقتصاد قائم على المعرفة تكون فيه المعرفة هي الثروة البديلة وبالتالي فتعزيز التكنولوجيا كأداة فعالة ومفيدة إضافة إلى إدارة رأس المال المعرفي للمنظمات وبالرغم من أن عدة دراسات بحثية قدمت أطر إدارة المعرفة لتلبي متطلبات المنظمات المتخصصة في الحقول المتنوعة للمعرفة إلا أن إدارة المعرفة الشاملة لم توجد كتكنولوجيا وسيطة موجهة نحو الحاجات الظاهرة لمنظمات البحوث التربوية و عليه تبرز ضرورة استخدام إدارة المعرفة المشكلة كبوابة مطورة لخلق مخزون معرفي و تسهيل الموارد المشتركة في منظمات البحث، يتضمن هذا الإطار المبني على التكنولوجيا العمليات المعرفية التي تأسر وتدمج موارد المعرفة الواضحة لمنظمات البحث وهذا ما يدعم كذلك الشبكات الاجتماعية التي يمكنها المشاركة في بناء المعارف الضمنية من خلال التبادلات والتغذية العكسية بواسطة الانترنت.

إذا حاولنا تطبيق إدارة المعرفة من أجل تعزيز استخدام الموارد البشرية في بيئة الجامعة تبرز ضرورة تصميم برامج التعلم الإلكتروني (يعد معرفة ر ومصدراً رئيسياً للعديد من الجامعات) التي يمكنها أن تحافظ على معرفة المعلم ، وعليه فتصميم التعلم الإلكتروني يجب أن يكون جزءاً مهماً من عملية إدارة معرفة الجامعة ومعارف المعلمين والمحاضرين في أي موضوع أو حقل مهم كما يجب أن تدار بطريقة إلكترونية من الجامعة حيث يمكن أن تستفيد منها في حالة استقالة المعلم رئيسية وبالتالي إدارة المعرفة الشخصية الثقافية يمكن اكتشافها من خلال تطوير أنظمة التطوير الإلكترونية لبعض المفاهيم في مجال الذكاء الاصطناعي، والتي يمكن أن توظيفها في تطوير مثل هذه الأنظمة وبالتالي فإن استعمال المعرفة الإنسانية في بيئة الجامعة سوف تحسن الموارد، هي من عوامل تحقيق الجودة وفاعلية الكلفة وتزود الجامعة بميزة تنافسية مستمرة

حتى تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الحادي والعشرين وتلبيتها بنجاح (حسب التقرير الصادر عن البنك الدولي)؛ عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفاعلية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكيفها بما يلائم التغيير الذي طرأ على التعليم العالي، وتبني أساليب وصيغ من التنظيم والوظائفية تتسم بقدر أكبر من المرونة، لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على دعم العمل بإدارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال:

1- توليد معرفة جديدة لدعم الابتكار والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية، وتكيف المعرفة لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي.

المساهمة في خلق ودعم و تكوين رأس مال البشري عن طريق تدريب قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف من ضمنهم علماء رفيعو المستوى والمهنيون...الخ. (العلول، 2011: 89-90)

ثانيا/ مفاهيم أساسية حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات والتي ينبغي معرفتها بشكل مفصل حتى تسهل معرفة آليات ومخرجات ت هاته العملية.

1-2 مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

مازال مفهوم إدارة المعرفة يعتبر حديثا في مؤسسات التعليم العالي خاصة من الناحية التطبيقية حيث لا يوجد تعريف متفق عليه في مؤسسات التعليم العالي، سنقدم بعض التعريفات المتعلقة بها(المدهون، 2014: 61):

- عرفها العتيبي (2002) بأنها : العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة و إيجادها، تنظيمها، تطبيقها، نشرها وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها
- كما عرفتها دراسة أخرى أجريت بواسطة معهد دراسات سنة 2003 إدارة المعرفة في التعليم بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات و مشاركة ما يعرفونه ما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية
- كتعريف استنتاجي يمكن تعريفها بأنها: جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية و التقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام التعليمية في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثيقة متبادلة ما ينتج عنه تلقائيا مشاركة و تبادل ما يمتلكونه من موارد ذاتية (معلومات ، معارف، مهارات، خبرات، قدرات....) و هو ما يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي ومن ثمة تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

2-2 أهمية إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي:

تتبع أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العلي في كونها تقوم على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها و التدريس أداة لنشرها، وفي ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية أصبح دور مؤسسات التعليم العالي أساسيا كقاطرة للتقدم ومسايرة التطورات العلمية و التكنولوجية وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرة العلمية والمهارية العالية ولهذا وجب على التعليم العالي أن يتبنى إدارة المعرفة في منظومته وإدارته و عليه يمكن تكمن أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للتعليم العالي فيما يلي(حرنان،2014: 111):

- تسهيل العلاقة بين التعلم و العمل
- مساعدة الطلبة في تنمية مهاراتهم بما يناسب سوق العمل
- إحداث توافق بين المعارف الجديدة و الحالية
- دعم الربط بين التعلم و الخبرة العلمية
- المساعدة في بناء القدرة على التعلم الذاتي
- المساعدة في بناء برامج التعليم العالي و التعاوني من خلال المزوجة بين الدراسة و سوق العمل
- توفير ادارة فعالة و مبدعة من خلال إصلاح الإدارة الجامعية
- تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية
- الانفتاح الفكري و المعرفي لمؤسسات التعليم العالي على العالم
- تشجيع البحث العلمي من خلال توليد وابتكار المعرفة بالجامعة
- فرصة ثمينة لمؤسسات التعليم العالي لتخفيض التكاليف
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة أنظمة المنظمة المختلفة

2-3 أسباب، عناصر ونظم معلومات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي خاصة الجامعات من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بل قد تكون الأكثر احتياجا لتطبيقها مقارنة بغيرها من المنظمات حيث أن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيسي لوجود و إنشاء الجامعات (المدهون، 2014: 62)

أ- أسباب تطبيق مبررات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

من بين أهم المبررات لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية ما يلي (الصاوي، 2007: 72-73):

- بينهم الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة.
- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
- كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة: مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات ، المختبرات ، المستودعات ، الأجهزة والأفراد.
- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.

• وصول التغيرات في البيانات إلى موضعها حال اعتمادها.

• توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

مما سبق يتبين بأن استخدام إدارة المعرفة في مجال الإدارة الجامعية يعد أساساً محورياً لتعزيز تقدم هذه الإدارة من خلال دعم عملية وضع استراتيجيات دعم الإنتاجية المعرفية الأكاديمية داخل الجامعة، فالنشر الإلكتروني للدراسات العلمية يجب أن يكون من أولويات اهتمامات الجامعة، لأن ذلك سينعكس على سرعة التوزيع وخفض التكاليف. (الصاوي، 2007: 83)

ب- عناصر إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي:

يمكن إيجازها فيما يلي (الصاوي، 2007: 86):

• المحتوى: يحدد المحتوى المعلوماتي اللازم ضمن العناصر الفكرية المبنية على المعرفة ذات الدور الملح لتطوير الأداء المؤسسي.

• التكنولوجيا: تطوير البرمجيات و نظم الحاسب التي تدعم المهام المطلوبة.

• العمليات: ترسم الإجراءات اللازمة التي تحتاج إلى تطوير وتحديث لجعل إدارة المعرفة تتناسب مع احتياجات المستخدمين من حيث الكمية والنوعية وعلاقتها بالموضوع المطروح.

• الأفراد: تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد العاملين على تكوين وتوليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها

ج- مستلزمات نظم المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

الجامعة ستعتمد من خلال مجتمع المعرفة في إدارتها على الجوانب الرئيسية التالية (الصاوي، 2007: 83):

• التخطيط و وضع استراتيجيات التعليم و سياستها

• الإدارة و التنظيم

• العمليات التنفيذية المتعددة المراحل

ج- 1 أنواع نظم المعلومات المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية:

لهذا ستحتاج الجامعة إلى نظام معلومات يوفر المعلومات الضرورية لكل الأطراف المعنية بدءاً من مخططي سياسات التعليم، ومتخذي القرار، والمسؤولين التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، ما سيساعدهم في إنجاح الأعمال والمهام المنوطة بهم ويشمل هذا النظام أربع أنظمة فرعية هي (الصاوي، 2007: 83-84):

1- إنتاج المعلومات

2- تخزين المعلومات

3- إعداد الكشوفات

4- توزيع المعلومات

لا يمكن تحقيق الاستفادة الحقيقية و الفعالة من هذا النظام إلا إذا حظي بالتقدير لدوره الفعال في خدمة الجامعة و عليه يجب القيام بحملات توعوية كافية لضمان إدراك جميع الأطراف لأهميته.

ج-2 أنواع قواعد البيانات لنظام المعلومات اللازم لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية:

و تتضمن 6 أنواع من قواعد البيانات هي(الصاوي،2007: 84):

1) قاعدة بيانات البرامج العلمية

2) قاعدة بيانات البحوث العلمية

3) قاعدة بيانات العاملين

4) قاعدة بيانات الطلاب

5) قاعدة بيانات الشؤون المالية و الإدارية

ثالثاً/ ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة:

اكتسبت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة في تحقيق نجاح تلك المؤسسات و المساهمة في تحولها إلى الاقتصاد المعرفي و من أجل إدارة المعرفة و ممارستها بشكل جيد لابد أن تركز على ثلاث أسس هي (العلول، 2011: 90- 95):

1) قدرة الجامعات على تكوين رصيد معرفي جيد

2) نشر هاته المعرفة بين العاملين

3) تجسيد هاته المعرفة في جميع العمليات و الأنشطة و الخدمات و البرامج التي تقدمها.

أ- ممارسات إيجابية وداعمة:

ويقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من العاملين بإدارة الجامعات المعاصرة وتحقق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقسيمها والتشارك فيها وتمثل الممارسات الإيجابية من خلال القضايا الخمس الآتية:

• تحديد فجوة المعرفة.

- تحديث وتطوير أنظمة الاتصال.
- تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية.
- تحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها.
- توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها.

ب- ممارسات سلبية ومعيقة:

ويقصد بها جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين والعاملين بالجامعات وتحول دون التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقاسمها والتشارك فيها وتمثل فيما يلي :

- القيادة وأساليب الرقابة التقليدية.
- عدم قبول التغيير (رفض التغيير).
- غياب الثقافة التنظيمية.
- قصور أنظمة الاتصال.
- الافتقار إلى التكامل بين الأنشطة.

رابعاً/ خطوات و عمليات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

أ- خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

إدارة المعرفة تطبق في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدة عمليات متكاملة وهي(المدهون،2014: 63):

- 1- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ومعرفة محتوياتها ومنتجاتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظومة وتناسبها مع متطلباتها.
- 2- استكشاف مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على حسن أدائهم.
- 3- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظومة من مصادر داخلية وخارجية ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته.
- 4- تنمية طرق التبادل المعرفي بين أعضاء المنظومة بواسطة قنوات الاتصال التنظيمية مع متابعة وتحديث الرصيد المعرفي من خلال نتائج و حصيلة هذا التفاعل.

ب- العمليات الأساسية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي :

اكتسبت إدارة المعرفة أهمية واضحة في مؤسسات التعليم العالي وقد تعاضد دورها بعد أن أدرك الأكاديميون أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وحسن توظيفها، وقد تعددت النماذج التي قدمت لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث قدم الباحثون نماذج وصفية لمكونات ومراحل حياة المعرفة ورغم اختلافها وتباينها حسب رؤية كل باحث إلا أن مراحلها الأساسية المتفق عليها بينهم هي أربعة مراحل أو عمليات و تتمثل في ما يلي (حرنان،2014: 112-115):

1. **توليد المعرفة:** تأتي بعد تشخيص المؤسسة لاحتياجاتها المعرفية (الفجوة المعرفية)، و تتمثل في ابتكار و إبداع و إنتاج أفكار و معارف جديدة قد تكون مصادر الحصول عليها مصادر داخلية حيث يتم من خلالها استخلاص المعرفة الضمنية الموجودة عند ذوي الخبرات و المهارات، إضافة الى المعرفة الصريحة الموجودة في الوسائط الرقمية و المادية، ففي مؤسسات التعليم العالي يتم توليدها من خلال عدة وسائط كعملية البحث العلمي والدراسات التجريبية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلبة والباحثين باعتبارهم عناصر العملية التعليمية فيها، هنا تجدر الإشارة أنه لا ينبغي أن تقتصر العملية على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة في المؤسسة فالجميع مسئول عنها وهذا ما أكده (Takauchi) أن الأفراد هم الذين يولون المعرفة، بالتالي فالمؤسسة لا تستطيع توليدها بدونهم.
2. **تخزين المعرفة:** تعود عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وهي عملية تشمل الاحتفاظ و البحث و الاسترجاع للمعرفة المخزنة، فمؤسسات التعليم العالي تواجه خطر فقدان المعرفة التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فيأخذون معهم معارفهم الضمنية الغير موثقة، عكس المعرفة الموثقة التي تبقى مخزنة ومحفوظة لدى المؤسسة في رسائل علمية و كتب و أطروحات و مقالات منشورة...الخ، بالتالي أصبح من الأهمية بمكان الحفاظ على المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد قبل ذهابهم منها، وقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة إمكانيات كبيرة لتخزين المعرفة من خلال البرمجيات المناسبة وقواعد البيانات المؤمنة ومخلف الوسائط الرقمية المعدة للتخزين والتعامل ومعالجة البيانات بقدرات تخزين ضخمة، بالتالي فالمؤسسات الجامعية ملزمة بالاستفادة منها نظرا لحجم المعرفة التي تمتلكها.
3. **نقل المعرفة:** تعتبر هذه العملية مهمة جدا حتى تنجح المؤسسة و تستطيع تطبيق المعارف، حيث من السهل نقل المعرفة الصريحة وتوزيعها من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الإنترنت، الإنترنت، الاكسترنيت..)، لكن التحدي الكبير الذي لازالت تتطلع إليه المؤسسات هو نقل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، حيث أم مؤسسات التعليم العالي تستخدم قنوات توزيع المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي كحلقات الدراسة و المؤتمرات و لكن الأخيرة لا تعطي ضمانات أكيدة

لانتقال المعرفة إلى جميع الأعضاء، بينما يتم نقل و توزيع المعرفة المنتجة والمخزنة من قبل أعضاء هيئة التدريس عن طريق عملية التدريس في شكل دروس ومحاضرات، تطبيقات، التعليم الإلكتروني..الخ.

4. **تطبيق المعرفة:** إن عمليات الإبداع و التخزين و النقل لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة، خاصة في العملية الإستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات، فالتطبيق المعرفي يعني استثمار المعرفة، ويتمثل تطبيق المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في براءات الاختراع وعدد الأبحاث العلمية القابلة للتنفيذ خاصة في المجالات التكنولوجية والتقنية، وعدد الباحثين والمنشورات العلمية دولياً ومحلياً، وكلها تساعد على جودة الناتج النهائي.

الجدول رقم(16): عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

العمليات	على مستوى مؤسسات التعليم العالي
توليد المعرفة	- البحث العلمي - الدراسات التجريبية العلمية - التريصات العلمية والمقالات
تخزين (تراكم)	- تخزين على مستوى الوزارة الوصية أو في كل مؤسسة - شكل التخزين: وثائق ورقية أو وسائط رقمية
نقل المعرفة(توزيعها)	- الشكل الكلاسيكي في التعليم (التدريس) - شكل تريصات علمية - العمل بالفرق و التعليم الإلكتروني - مؤتمرات و ندوات عالمية أو وطنية
تطبيق المعرفة	- نسبة الأبحاث العلمية القابلة للتطبيق (تكنولوجيا و تقنية حديثة خاصة) - الحصول على ناتج جامعي متميز ذو كفاءة عالية فعالية في سوق العمل - تمكين من براءات اختراع حديثة

المصدر: (حرنان، 2014: 115)

خامساً/ سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي:

حيث تم تحديد عدداً من هذه السمات نوجزها بالنقاط التالية (الصاوي، 2007: 74-75):

1- الإدارة الجامعية دون التقيد بالورق:

تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- الإدارة الجامعية دون التقيد بالمكان:

حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على الاتصال الدائم والمستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع المؤسسة الجامعية.

3- الإدارة الجامعية دون التقيد بالزمان:

أصبح الزمن الحقيقي (24) ساعة في اليوم و (365) يوماً في السنة ، خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل مستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.

4- الإدارة الجامعية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة:

تعتمد المنظمات الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا قيود جامدة تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لازدهار المعرفة داخل المجتمعات وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي.

تعتبر المعرفة هي المنتج النهائي الذي تصير إليه البيانات التي تخضع لعملية التحليل حتى يمكن تحويلها إلى معلومات و التي ستؤدي إلى تحصيل المعرفة، يحدث هذا من خلال ما يعرف بدورة المعرفة، أن لا بد للمعرفة تنشأ و تتطور أن يتم تنظيمها و مشاركتها و نشرها مع بين الأفراد في مجتمع المعرفة جميعه حتى يتمكنوا من الاستفادة منها.

سابعا/ النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة :

لقد برزت نماذج متعددة كانعكاس للتجارب المختلفة وفق خصوصيات كل بلد و المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة على مستوى مؤسساتها الجامعية و التي تمثل أنماط مقترحة للتعليم العالي نكر منها(حرنان،2014: 127-123) :

- **الجامعة العالمية The world university**: تضم هذه الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم، فتكون بهذا لها القدرة على إبراز التنوع العالمي وهذا من خلال طلبتها

وبرامجها الأكاديمية كما أن تمويلها يكون عالمياً، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكثر الدول انتهاجا لهذا النموذج.

- **الجامعة المتنوعة The diverse university**: هذا النوع من الجامعات يقدم الخدمة للمجتمعات ذات الأعراق والأجناس والأديان المتعددة حيث يعطي هذا النوع قوة فكرية وثقافية في الجامعة ويخلق بيئة فريدة من نوعها تقوم على الانفتاح
- **الجامعة المبدعة The creative university**: تسعى للانتقال من حفظ المعرفة ونقلها إلى إنتاجها وابتكارها و ذلك بالتركيز على أساليب التدريس والمهارات الإبداعية واستبدال الصفوف بالورش، عضو هيئة التدريس من دور الملقن إلى دور القائد للفريق الإبداعي وإتباع مبدأ التحالفات الإستراتيجية.
- **الجامعة المتكاملة The divisionless university**: جامعة تكون أكثر تكاملاً وشمولية وأقل تخصصاً حيث تمتلك شبكة من الهياكل بعضها حقيقي و البعض الآخر افتراضي فالمؤسسات المتخصصة في الأدوية مثلاً تجري بحوثها الأساسية في البيولوجيا والجينات الوراثية في المخابر التابعة للجامعات كما قد تلجأ كليات الحقوق لإجراء بحوث مشتركة مع كليات الاقتصاد والعكس صحيح.
- **الجامعة المستمرة مدى الحياة The longlife university**: في هذا النوع يتم إبرام عقود بين الجامعات والطلبة لتستمر مدى الحياة والهدف من ربط هذه المؤسسات مع المجتمع والمؤسسات الصناعية هو استمرارية تقديم للطلبة ما يطرأ عليهم من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم وولوجهم سوق العمل.
- **الجامعة المنتشرة The ubiquitous university**: عبارة عن سلسلة مترابطة من النظم والمؤسسات الثقافية والاجتماعية كالمكتبات والمؤسسات الإنتاجية ، والتي تزود الطلبة بفرص التعلم الجديدة وشبكات المعلومات ومراكز التعلم المنتشرة في كل مكان.
- **الجامعة المختبر The labotary universit**: تتبع هذه الجامعة من مؤسسات إنتاجية كبرى توظفها بغرض القيام بالبحوث التطبيقية لزيادة الإنتاجية والأرباح، إذ تتحول الجامعة إلى مختبر للتجارب بغرض تطوير النماذج الجديدة والصناعات المستقبلية.
- **الجامعة الافتراضية The virtual university**: نوع من الجامعات يقدم تعليمه عبر الخط أو بواسطة الشبكات العنكبوتية أو التعليم الإلكتروني والذي يتم عبر شبكة الانترنت ويسمى كذلك التعليم عن بعد.
- **الجامعة الاستثمارية المنتجة** : أسلوب متبع في عدد من الجامعات في الدول المتقدمة تقنيا ويعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها عن طريق الخدمات التي تقدمها للآخرين مع الحفاظ على التزاماتها العلمية والثقافية نحو المجتمع.

- **الجامعة الصناعية The university of industry**: بدأت فكرة الجامعة الصناعية سنة 1998 وتشبه فكرة الجامعة المفتوحة من أجل تقديم المهارات مع توفير التدريب والتعليم اللازمين لكل عامل في كل مجالاته.

المطلب الثالث/تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في منظمات المعرفة والجامعات:

يتلخص هذا الدور في ثلاثة عناصر هي الاستثمار في الرأس المال البشري، تنمية التعلم، وعصرنة إدارة الموارد البشرية و تفصيل ذلك كما يلي (بن طيب وبلقوم، 2011: 8-11):

(1) الاستثمار في الرأس المال البشري:

من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عن المنظمة إلى الأطراف التي تحتاجها للاستفادة منها ويعرف بيكر (Becker) الرأس المال البشري بأنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية للفرد التي تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل، هذا المفهوم يشجع على الاستثمار في الرأس المال البشري عن طريق التدريب والتأهيل.

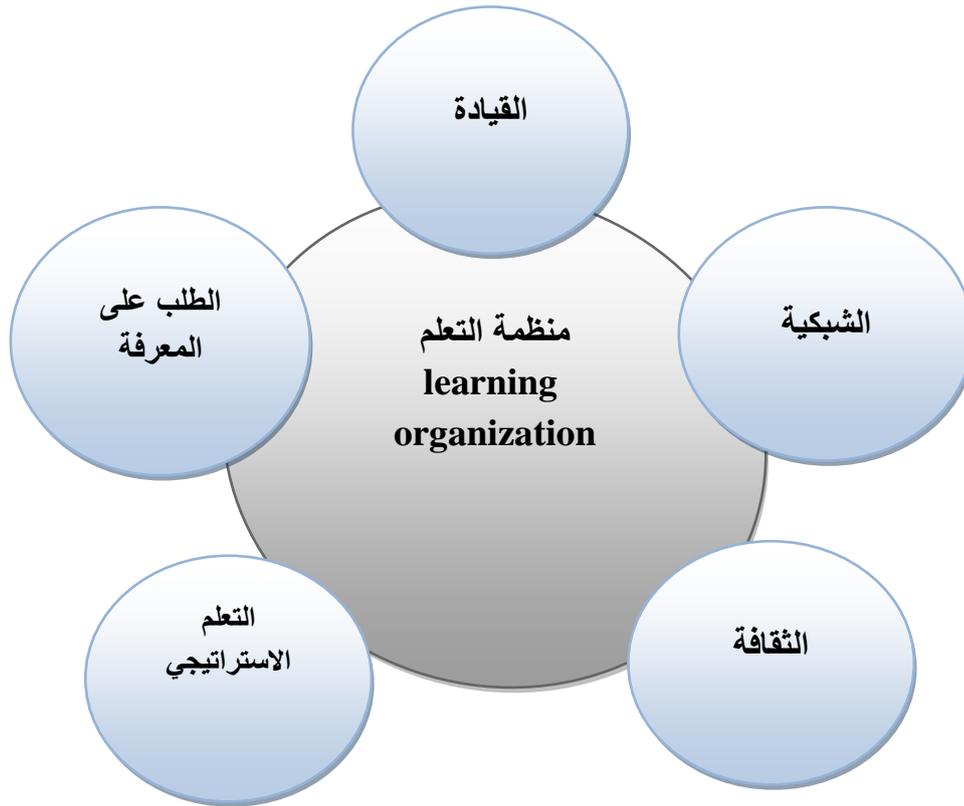
ميز بيكر (Becker) بين الرأس المال البشري العام المتمثل في الشهادات المحصل عليها لإضافة إلى الخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى لأنه لا يحمل أي خصوصية، عكس رأس المال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء العامل في المؤسسة التي يشتغل فيها (مصدره التدريب الخاص الذي يكتسبه العامل عند استعمال تجهيزات أو طرق أو تقنيات تنفرد بها المؤسسة). واعتبرت نظرية رأس المال البشري أن: الاستثمار في الرأس المال البشرية يرفع إنتاجية العامل وهذا يمثل حافزا للمؤسسة والفرد معا لأنه سيرفع مداخيلهما معا.

(2) تنمية التعلم:

التعلم هو انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى الجانب اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرامج المحددة إلى النشاط الاجتماعي، وهو الفرق بين التعلم والتدريب و هذا كله يعطي التعلم صفة الحيوية لبناء القدرة.

في هذا الإطار فإن منظمة التعلم تتميز بأنها تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية قائمة على المعرفة كانت مكتسبة من البيئة الخارجية أو تم توليدها داخل المؤسسة وتشرط في ذلك مع القيادة نمط التنظيم الشبكي القائم الفرق ذاتية الإدارة، الذي يسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات، حيث تسود الثقافة القائمة على المشاركة والانفتاح والشفافية و التحسين المستمر، وأخيرا التعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة تواكب تغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

الشكل رقم(22): الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم



المصدر: (بن طيب و بلقوم، 2011: 10)

كما تساهم إدارة المعرفة في تنمية الجوانب التالية للموارد البشرية:

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبر و المعرفة لديها والعمل على تحسينه.
- توثيق المعرفة المتوفرة و تطويرها والمشاركة بها بين أفراد المؤسسة.
- تدعيم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين من خلال وضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

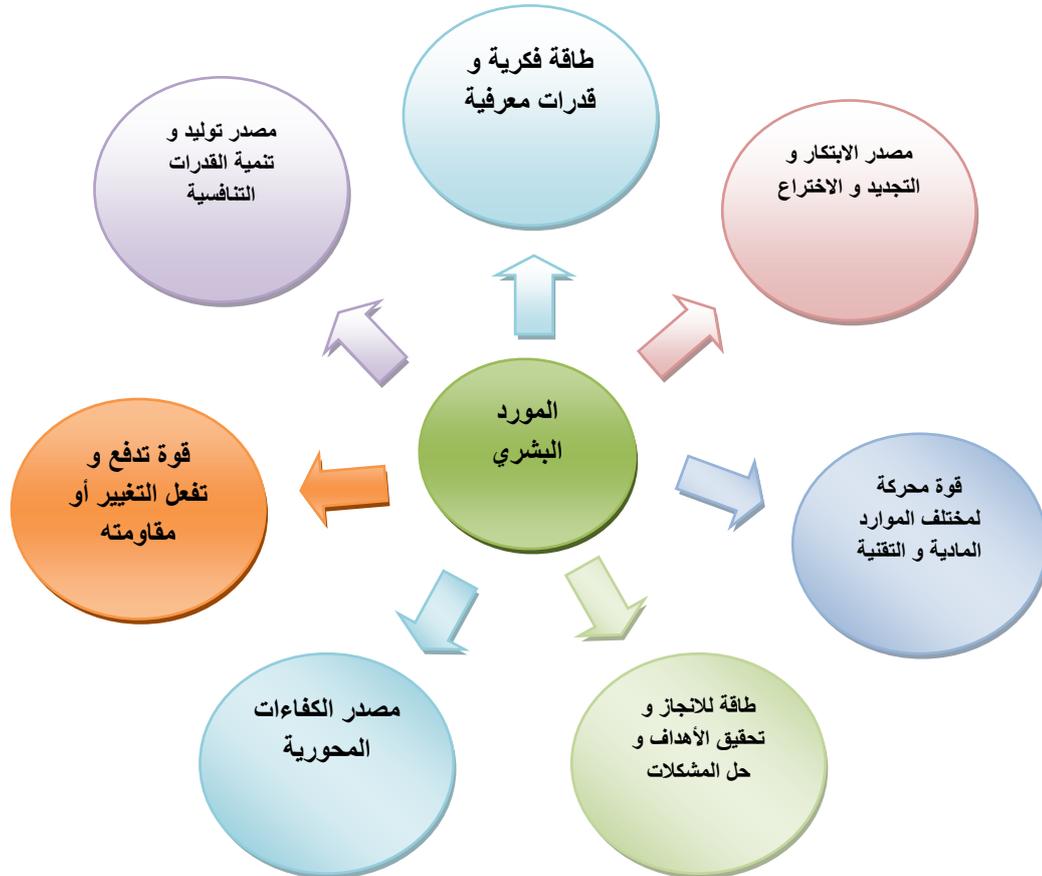
(3) عصرنة إدارة الموارد البشرية:

يمكن اختصار توجهات هذه الوظيفة فيما يلي:

- إلى غاية فترة الثمانينيات كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الادارية كالأجور و إعداد عقود العمل...الخ.

- في فترة التسعينيات و مع ظهور نشاطات أخرى مثل المعايير الجديدة للتوظيف، التدريب و تطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز...التي استحوذت على 70% من حجم المهام و الباقي خصص لمهام التقليدية المذكور في المرحلة السابقة.
- في نهاية التسعينيات و بداية الألفية الجديدة أصبحت 40% من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تطوير الكفاءات عن طريق برامج التدريب الخاصة بالأساليب الحديثة للتسيير.
- في الفترة الحالية أخذ موضوع الاشتراك في العولمة و تنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:
 - وضعية الأفراد تجاه وظائفهم و المهام الموكلة لهم.
 - تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية، و التوجه في العمل مع الآخرين.
 - تعبئة القدرات الجماعية في الجماعة في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون و ليس السلطة، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج، ولكن فائدتها تصبح أكثر لما تتكون في إطار التفاعلات بينهم ضمن إطار معرفي المتمثل في فريق العمل.

الشكل رقم(23): المورد البشري في مؤسسة المعرفة



المصدر: (بن طيب و بلقوم، 2011: 11)

المبحث الثاني/ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة

تعتبر الجامعة في الجزائر من المؤسسات العمومية العلمية الثقافية التي تعتبر أساس تقدم وازدهار البلاد لذلك فإن تطوير التعليم الجامعي وزيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات خاصة وأنها تحت وصايا الدولة في خدمة الأهداف السياسية، الاقتصادية والثقافية. انطلاقا من هذا سنتحدث عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة-.

المطلب الأول/ تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة:

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي و المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي و نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية ، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين و الذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف وذلك يوم لأول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.(www.centre-univ-mila.dz ، 22:46 ، 2019/05/12).

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

- الليسانس
- مرحلة الماستر
- الدكتوراه (في بعض التخصصات)

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي ، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيمايلي: (الجريدة الرسمية، 2005)

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيمايلي:

أ. المعاهد: المركز الجامعي يضم ثلاثة معاهد تأسست مع نشأة المركز بموجب المرسوم التنفيذي 204-08 المؤرخ في 09-07-2008 و هي :

- معهد العلوم و التكنولوجيا يضم ثلاثة أقسام هي: الإعلام الآلي ، الطبيعة و الحياة ، علوم و تقنيات حيث يدرس به في طور الليسانس 3927 طالب (2728 إناث و 1199 ذكور) و في طور الماستر 850 طالب (684 إناث و 166 ذكور).

- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يضم قسمين هما: العلوم الاقتصادية و التجارية ، علوم و تسيير حيث يدرس به في طور الليسانس 2432 طالب (1561 إناث و 871 ذكور) و في طور الماستر 543 طالب (405 إناث و 138 ذكور).

- معهد الآداب و اللغات يضم قسمين هما: اللغة و الأدب العربي ، اللغات الأجنبية حيث يدرس به في طور الليسانس 3188 طالب (2796 إناث و 392 ذكور) و في طور الماستر 808 طالب (738 إناث و 70 ذكور).

ب. الهيكل البيداغوجية المستغلة:

الجدول رقم (17): الهيكل البيداغوجية المستغلة:

الهيكل	العدد	قدرة الاستيعاب
مدرجات	14	4000
قاعة تدريس	92	4000
قاعة أعمال تطبيقية	20	400
قاعة الإعلام الآلي	10	200
قاعة انترنيت	05	259
مخابر اللغات	04	120
قاعة كبرى	10	1000/700
قاعة التعليم المتلفز	01	/
مكتبة (قدرات قاعات المطالعة)	04	2050

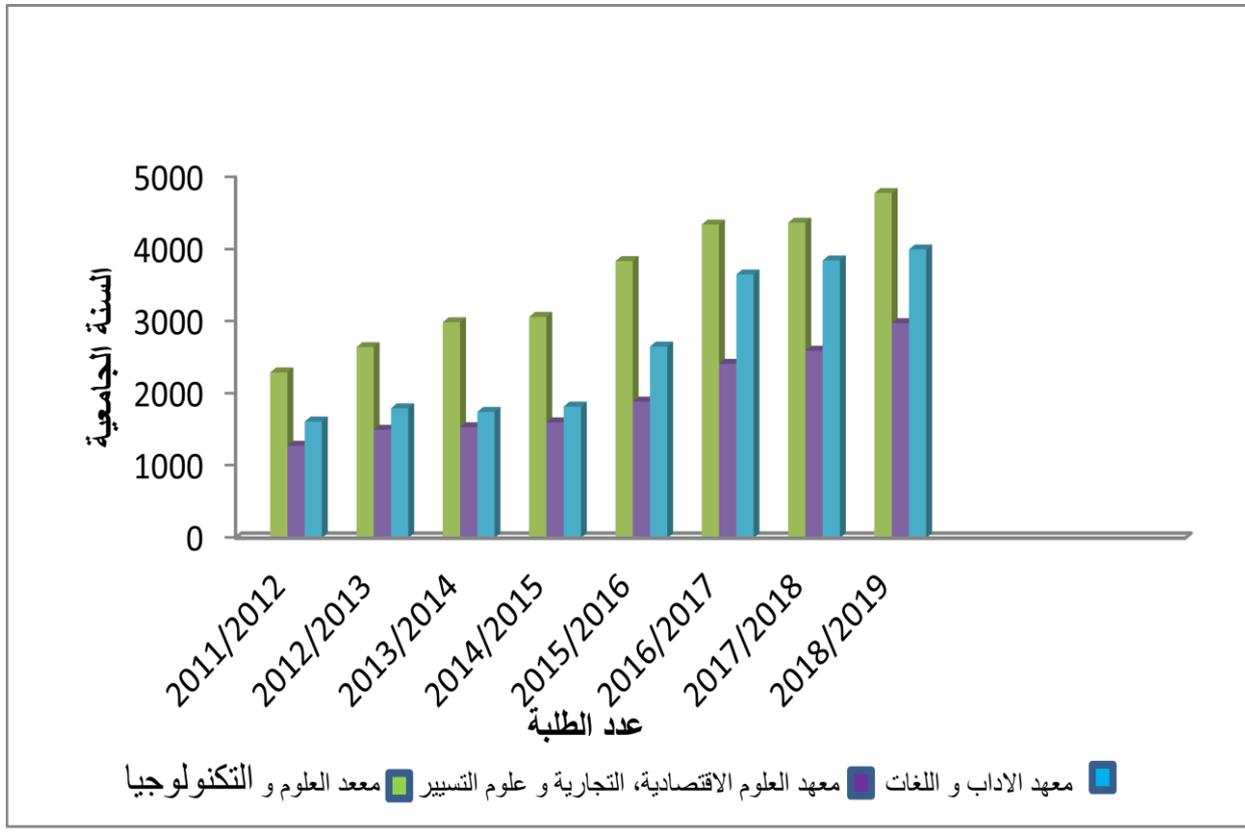
المصدر: المصدر: (www.centre-univ-mila.dz)، 22:46، 2019/05/12

جدول رقم (18) : تطور عدد الطلبة بالمركز الجامعي

السنة الجامعية المعاهد	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
معهد العلوم و التكنولوجيا	163	442	985	2293	2644	2989	3062	3835	4341	4366	4777
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير	430	774	1075	1279	1500	1535	1603	1889	2413	2594	2975
معهد الآداب و اللغات	506	900	1316	1613	1797	1747	1821	2652	3650	3843	3996
المجموع	1099	2116	3376	5185	5941	6271	6386	8376	10404	10803	11748

المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 22:46، 2019/05/12)

الشكل رقم (26) : تمثيل تكراري لتطور عدد الطلبة.



المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 22:46، 2019/05/12)

ج. التأطير البيداغوجي:

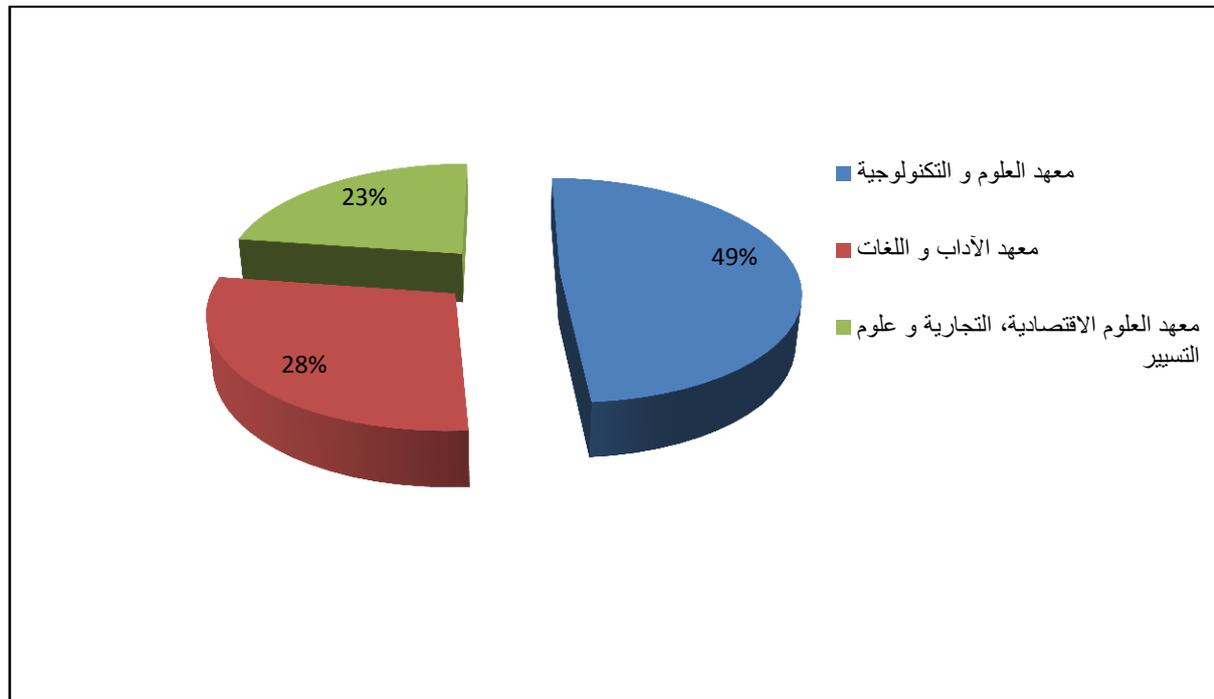
تشرف على تأطير طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة نخبة من الكفاءات العلمية المؤهلة، يمكن عرضها بالشكل التالي :

جدول رقم (19) : التأطير البيداغوجي بالمركز الجامعي

المجموع	مساعد قسم ب	مساعد قسم أ	محاضر قسم ب	محاضر قسم أ	أستاذ	الأساتذة المعاهد
185	17	90	57	17	04	معهد العلوم والتكنولوجية
108	12	45	24	23	04	معهد الآداب واللغات
86	03	37	24	21	01	معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
379	32	172	105	61	09	المجموع

المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 22:46، 2019/05/12)

الشكل رقم (27) : توزيع الأساتذة على المعاهد.



المصدر: (www.centre-univ-mila.dz، 22:46، 2019/05/12)

د. الرصيد الوثائقي:

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارزا في تطوير وتحسين المستوى العلمي للطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف على 4 مكتبات جامعية.

1- المكتبة المركزية :

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي

عبد الحفيظ بالصوف - ميله - فتحت أبوابها في جانفي 2017.

تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات الوثائقية الموجودة

بالمركز الجامعي و همزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة و

بين الإدارة من جهة أخرى. بطاقة استيعاب تقدر ب: 2000

مقعد و قاعة انترنت تحتوي على 30 جهاز تضم عدة مصالح و

أقسام و هي: مصالحة الاقتناء و المعالجة، مصالحة البحث

البيبلوغرافي، مصالحة المكتبة الرقمية، و قسم المذكرات و

الأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات و القواميس و الدوريات. تحتوي المكتبة على

رصيد وثائقي في جميع التخصصات.

2- مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمن:

فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2009/2008

بطاقة استيعاب تقدر ب: 500 مقعد، وقاعة انترنت تحتوي على

52 جهاز حاسوب، و قاعة للأساتذة تضم مصلحتين هما مصالحة

الاقتناء و المعالجة، مصالحة البحث البيبلوغرافي.

و تتوفر على رصيد وثائقي في علوم الطبيعة و الحياة.

3- مكتبة المجاهد المتوفي بن داكير محمد الصالح:

فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر ب: 50

مقعد، قاعة انترنت تحتوي على 45 جهاز حاسوب، و قاعة

انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 أجهزة حاسوب.

تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة و

الأدب العربي، اللغة الانجليزية و اللغة الفرنسية.

يقدر الرصيد الوثائقي للمكتبات بحوالي 12413 عنوانا بما

يعادل 50120 نسخة ويمكن تفصيل ذلك في الجدول التالي:

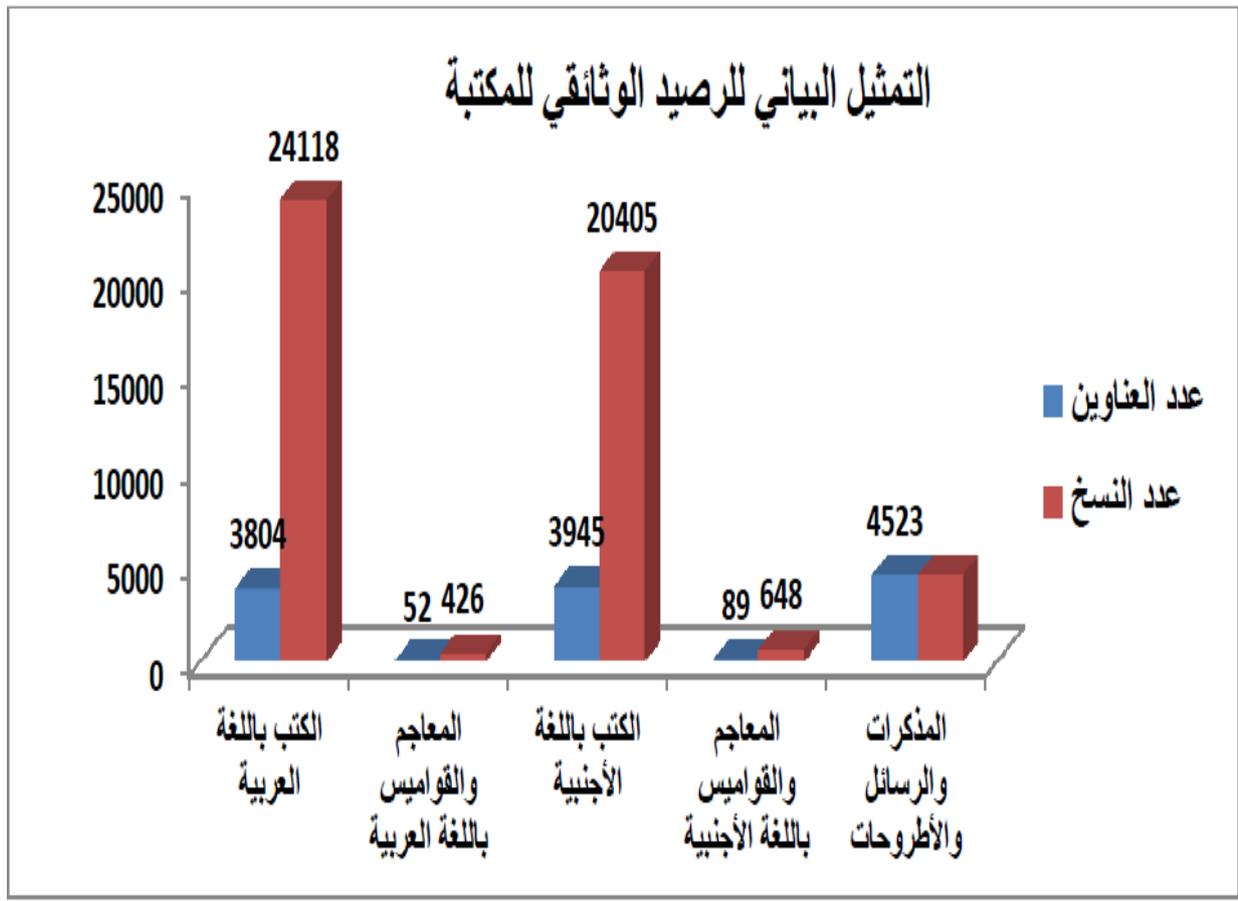


جدول رقم (20) :الرصيد الوثائقي من الكتب، قواميس، مذكرات لمكتبات المركز الجامعي

عدد النسخ	عدد العناوين	الكتب
24118	3805	الكتب باللغة العربية
426	52	المعاجم و القواميس
20405	3945	الكتب باللغة الأجنبية
648	89	المعاجم و القواميس باللغة الأجنبية
4523	4523	المذكرات و الرسائل و الأطروحات
50120	12413	المجموع

المصدر: (www.centre-univ-mila.dz ،22:46 ،2019/05/12)

الشكل رقم (28) : تمثيل بياني للرصيد الوثائقي للمكتبة



المصدر: (www.centre-univ-mila.dz ،22:46 ،2019/05/12)

و تشجيعا للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناء رصيد وثائقي هام بالإضافة إلى اشتراكها في بنوك و قواعد المعلومات .

- موقع البوابة الوطنية للأطروحات PNST: حيث تعمل هاته البوابة للإشعار عن الأطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الأطروحات <https://www.pnst.cerist.dz/first.php>

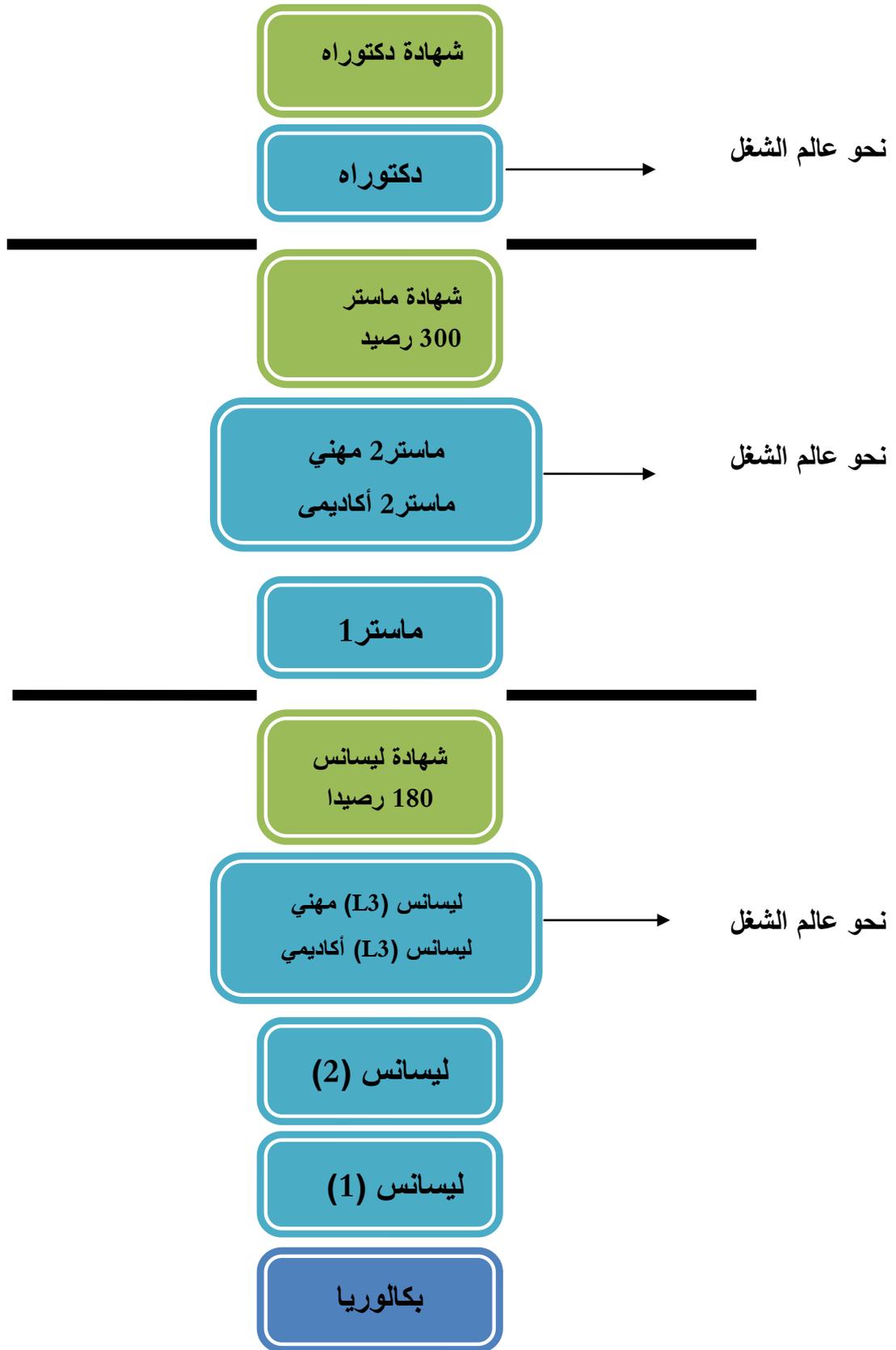
- البوابة الوطنية للتوثيق على الخط SNDL: يعتبر وسيلة للوصول إلى الوثائق الالكترونية الوطنية و الدولية و هي غنية و متنوعة و تغطي جميع مجالات التدريس و البحث العلمي (كتب، دوريات أطروحات الكترونية ، رسائل).

كما تعمل المكتبة الجامعية على تقديم خدمات متنوعة مختلفة للمستخدمين منها : خدمة المكتبة الرقمية، الإعارة الداخلية، الإحاطة الجارية بالمقتنيات الجديدة، خدمة الانترنت، خدمة التوجيه، خدمة البحث البيبليوغرافي (الشبكة الداخلية و العنكبوتية و تقنية رمز الاستجابة السريعة (Qrcode))

الخدمات الجامعية :

- الإيواء (3 إقامات بسعة 4333 مستفيد)
- الإطعام (3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد)
- النقل (حضري و شبه حضري)
- التغطية الصحية (وحدتين للطب الوقائي)

الشكل رقم (29): هيكل أطوار التكوين في نظام ل م د



المصدر: (www.centre-univ-mila.dz)، 22:46، 2019/05/12

المبحث الثالث/واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

بميلة:

رغم حداثة نشأته نسبيا بالمقارنة مع المؤسسات الجامعة عبر الوطن إلا أن المركز الجامعي خطى خطوات هامة نحو تبني المقاربات و المفاهيم الحديثة التي أصبح يركز عليها تسيير المؤسسات الجامعية والعلمية كجودة التعليم العالي وإدارة المعرفة وإدارة الابتكار.. الخ، من خلال هذا المبحث سنتطرق لتجربة وواقع تطبيق إحدى هذه المفاهيم الحديثة ألا وهي إدارة المعرفة من خلال التطرق السبل التي تبناها المركز في تطبيق إدارة المعرفة وكذا تأثير ذلك على وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمركز والرأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية مبرزين التحديات والصعوبات التي يواجهها المركز الجامعي في ذلك والحلول التي لجأ إليها لمعالجتها وتحقيق أهداف المؤسسة في الرقي بها وبأدائها العلمي والتعليمي والإداري باعتبارها من المنظمات التي يتركز نشاطها أساسا على المعرفة بمختلف صورها وأبعادها وأن منتوجها الأساسي هو منتج معرفي.

المطلب الأول/ تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة المركز الجامعي لميلة:

في إطار جهود المركز الجامعي لتطبيق وتجسيد وتوطين إدارة المعرفة كأحد النماذج الحديثة في الفكر الإداري التي تناسب تماما مع توجهات وطبيعة نشاط وعمليات وأهداف المؤسسة لهذا سنعرض ما توصلنا إليه من معلومات من خلال نتائج المقابلات و المعاينة الميدانية و الملاحظات المسجلة، إضافة إلى وثائق و منشورات المؤسسة سواء المكتوبة منها أو المنشورة في الموقع الرسمي للمؤسسة على شبكة الانترنت والتي تتعلق بهذا المجال والتي فصلها في شكل محاور على النحو التالي:

أولا/ متطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي:

تطبيق إدارة المعرفة يقتضي توفير مجموعة من المتطلبات وهذا لضمان نجاح هذه العملية؛ فكيف يتعامل مسيرو المؤسسة مع هذا الجانب؟؛ وما مدى توفر هاته المتطلبات على مستوى المؤسسة؟

يسعى مسيرو المركز الجامعي لميلة لجعل المؤسسة مهيأة من جميع الجوانب لتبني نموذج إدارة المعرفة وتطبيقها بنجاح في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمتطلبات المادية أو البشرية أو التنظيمية والهيكلية أو الثقافية.

أ. متطلبات الموارد البشرية و نمط القيادة:

يتوفر المركز الجامعي رصيد مهم فيما يتعلق بالموارد البشرية المتنوعة الاختصاصات والمهارات سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو الجانب التأطيري لعمليات التعليم والبحث العلمي فمثلا فيما يتعلق بإحصائيات سنة 2019 يتوفر المركز الجامعي على 379 أستاذ في جميع الاختصاصات والرتب العلمية يتوزعون على

المعاهد الثلاث على النحو التالي: 185 أستاذ بمعهد العلوم و التكنولوجيا، و 108 أستاذ بمعهد الآداب واللغات، وأخيرا 86 أستاذ بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي ثروة بشرية لا يستهان بها خاصة أنهم من ذوي الكفاءات العلمية والتقنية العالية والقادرة على تلبية احتياجات العمل المعرفي وأنشطة وعمليات إدارة المعرفة (توليد و خزن و توزيع وتطبيق المعرفة)، يضاف هذا إلى الطاقم الإداري المؤطر لمختلف الأقسام الإدارية سواء ما تعلق بإدارة الجامعة كمؤسسة (قسم الموارد البشرية، قسم المالية والميزانية و المحاسبة... إلخ) أو إدارات المعاهد والأقسام البيداغوجية.

لكن رغم هاته الثروة البشرية لازال المركز الجامعي يحتاج إلى المزيد من الكفاءات البشرية ذات التأهيل العلمي و التقني و الفني العالي لتعزيز قدراته البشرية وهو ما يلاحظ من خلال مسابقات التوظيف لمختلف الأسلاك بدءا من سلك الأساتذة والإداريين إلى الفنيين والتقنيين والعمال من المستويات الدنيا، يلاحظ حرص على اختيار أفضل ما هو متاح من الخريجين المؤهلين لتولي هاته الوظائف حيث تتنوع أساليب الاختيار بين مسابقات على أساس الشهادة بالنسبة لسلك الأساتذة و بعض الرتب الإدارية إلى المسابقات الكتابية والمهنية لرتب وأسلاك أخرى، يضاف هذا إلى الجهود المبذولة لتأهيل الموارد البشرية الموجودة.

كما تسجل بعض النقائص في مجال تسيير هاته الموارد البشرية و الاحتفاظ بها حيث يسجل سنويا مغادرة لبعض الأساتذة للمركز و حتى الإداريين و التحويل لجامعات أخرى لعدة أسباب كمشاكل السكن كون أغلبهم من خارج الولاية و كذا بعض الصعوبات في مجال العمل و توفير المتطلبات الكافية للعمل بشكل جيد.

فيما يتعلق بالجانب القيادي هناك توجه عام وخطوات نحو التكيف مع هذا المتطلب و رغم التقدم المسجل في بعض الجوانب ومحاولات الإدارة العليا مسايرة متطلبات نمط القيادة المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة و الذي يتطلب نمط التشاركية و اللامركزية في اتخاذ القرارات و تفويض المسؤولية يلاحظ وجود بعض الصعوبات في مجارة التغيرات و المطالب المتزايدة ، التي تفرضها البيئة و ظروف و طبيعة العمل التعليمي و البحثي و هو ما يستدعي مضاعفة الجهود لتدارك هاته النقائص و تذليل الصعوبات و فتح مجالات للنقاش وتبادل الآراء حول أنجع السبل لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة بالمؤسسة.

ب. متطلب البنية التحتية للتكنولوجيا:

قطعت مؤسسة المركز الجامعي خطوات مهمة في مجال تعزيز عملها التعليمي و الإداري عن طريق إدخال الرقمنة في العمل الإداري والبيداغوجي والبحثي، كمثل على ذلك تزويد جميع الأقسام والمصالح بأجهزة الحاسوب وربطها بشبكة الانترنت والانترانيت وكذا بقواعد البيانات للمؤسسة وقواعد البيانات الوطنية للوزارة والإدارات المركزية ذات العلاقة بعمل المؤسسة الجامعية، إضافة لتوفير وإتاحة خدمة الانترنت للطلبة والأساتذة في المكتبات، وكذا رقمنة الرصيد الوثائقي والمعرفي والبحثي للمؤسسة وتجميعه في قاعدة بيانات معرفية على الخط يمكن الولوج إليها عن بعد بواسطة شبكة الإنترنت والاستفادة منها ومن رصيدها العلمي

والتوثيقي، فهذا جانب من بين جوانب متعددة تعكس الجهد المبذول في مجال تأهيل المؤسسة وتزويدها ببنية تحتية في مجال التكنولوجيا تتناسب مع طبيعة دورها المعرفي في عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية واقتصاد المعرفة.

كل هذا لا يلغي تسجيل وجود بعض النقائص المتعلقة بنجاعة تسيير المنظومة الرقمية في المركز وكذا نقص بعض المتطلبات التكنولوجية الحديثة التي تسهل أعمال البحث خاصة ذات المستوى العالي، تضاف إلى نقص في جانب الصيانة والتجديد للوسائل والأجهزة الرقمية وضرورة اقتناء أحدث الوسائل الممكنة.

ج. متطلبات الهيكل التنظيمي:

من الضروري لنجاح تطبيق إدارة المعرفة أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات وتنفيذها وهذا الأمر يتطلب المشاركة لجميع مكونات وأقسام المؤسسة في عمليات صنع القرار وتنفيذه وتقييم العمل و الرقابة عليه إضافة إلى سهولة و سرعة عمليات الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام والأطراف داخل المؤسسة، يلاحظ على الهيكل التنظيمي للمركز أنه ذو طابع وظيفي يتسم ببعض المرونة بسبب عملية تفويض بعد المهام خاصة المتعلقة بسير العمل البيداغوجي للمعاهد و الأقسام لكن هذا غير كافي لضمان الكفاءة المطلوبة لنجاح المؤسسة في مسعاها لتحقيق التميز المعرفي كمنظمة للمعرفة، وعليه ينبغي توسيع مجالات النقاش والحوار وتبادل الآراء وتعميم نمط المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تبني أسلوب فرق العمل وإعطاء الحرية المطلوبة لتفجير الطاقات الإبداعية وتأطيرها للوصول تجسيدها على أرض الواقع وبالتالي تشجيع الآخرين لإخراج ما بداخلهم من قدرات معارف ضمنية مخبأة في عقولهم لتعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة والمجتمع.

كذلك في جانب المتطلبات الهيكلية يسجل توفر المركز على هياكل هامة جدا متمثلة في المعاهد والمدرجات والقاعات الدراسية ومخابر البحث وخاصة المكتبات الجامعية؛ مكتبة رئيسية ومكتبتان للمعاهد بطاقة استيعابية معتبرة و برصيد توثيقي مقبول و مجهزة بشكل جيد، من ناحية المرافق أو الربط بالانترنت والتي هي متاحة مجانا للطلبة والباحثين والأساتذة وهذا يصب في مصلحة تعزيز الجانب الهيكلي لدعم تطبيق إدارة المعرفة وتسهيل عملياتها بالمؤسسة الجامعية.

كما ينتظر أن يتدعم المركز الجامعي بهياكل أخرى جديدة في المستقبل القريب ما سيعزز قدراته الاستيعابية وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها لاسيما المعرفية والعلمية منها.

د. متطلبات الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية عامل مهم جدا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث ينبغي أن تركز القيم الثقافية في المؤسسة على التعلم المستمر والعمل بروح الفريق، فهل هذا النموذج موجود في المركز الجامعي.

- إستراتيجية التعلم التنظيمي (المستمر): هناك توجه عام لتشجيع التعلم و التدريب بشكل مستمر وهذا ما يلاحظ من خلال دورات التدريب و ورشات التكوين المنظمة بشكل متقطع على طول فترات السنة، وحتى دورات تدريب وتكوين خارج الوطن وفق برنامج سنوي يمس العناصر المتميزة في المركز سواء من سلك الأساتذة و الباحثين أو سلك الإدارة بعد توفر مجموعة من المعايير التي تؤهل المعنى لمواصلة تكوينه و تربيته لتحسين مهاراته ورفع قدراته المعرفية والفنية حيث تنظم مسابقة لكل سلك والفائزون يحضون بفترة تكوينية تتكفل بها ميزانية الدولة
- إستراتيجية فرق العمل: هناك بعض الجهود المبذولة في اتجاه تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل لكن تبقى غير كافية وغير متناسبة مع حتمية تغيير أنماط العمل التي تقتضيها إدارة المعرفة في المؤسسة، وعليه ينتظر تغيير بعض الجوانب التسييرية في المؤسسة وزيادة الاعتماد على هذا الأسلوب كثقافة داعمة لنجاح عمليات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي.
- إستراتيجية تمكين العاملين: تتجه المؤسسة لتعزيز هذا التوجه من خلال مشاركة ممثلي العمال في بعض القرارات التي تخصهم و التي تدخل في إطار تسيير بعض الجوانب في المؤسسة، لكن هناك تباطؤ في تكريس هذا التوجه ما يقلل من دافعية الأفراد للعمل والتعلم والإبداع لأنها تتطلب حجما مناسباً من الحرية والمشاركة في صنع القرار من طرف الأفراد.

ثانيا/ عمليات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي لميلة:

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات اختلف الباحثون في عددها وترتيبها لكنهم أجمعوا على أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، تخزينها، نشرها (توزيعها)، وأخيرا تطبيق المعرفة؛ فكيف يتم بهذه العمليات على مستوى المركز الجامعي؟؟ و ما مدى نجاحه في كل واحدة من هذه العمليات؟.

1) توليد المعرفة:

توليد المعرفة باختصار هو إنتاج المعرفة الجديدة و معلوم أن المعرفة صنفان، ضمنية و صريحة، فالمعرفة الضمنية هي الأهم نظرا لكونها غير متاحة بل توجد في عقول الأفراد ذوي الخبرة والمهارات وفي سلوكهم وتصرفاتهم.

يتم إنتاج المعرفة في المركز الجامعي لميلة بواسطة الأساتذة والباحثين خاصة في المخابر البحثية التي يعكفون على إجراء التجارب والبحوث والتحليلات للوصول إلى حقائق جديدة أو من خلال منشوراتهم والكتب و الدوريات التي يعكفون على إنجازها وفيها زبدة أفكارهم ومعارفهم و خبراتهم ونتائج أبحاثهم

فالمركز الجامعي هو مؤسسة معرفية متخصصة في إنتاج المعرفة وهي وظيفته الرئيسية إلى جانب تعليم وتدريب الطلبة والباحثين و رفع مستواهم معرفي والعلمي والفني والمهاري وإكسابهم معارف ومهارات جديدة

تمكنهم من أن يكتسبوا القدرة على البحث والتعلم الذاتي، وبالتالي توليد وإنتاج المعرفة إي تحويلهم من مستهلكين إلى منجبن للمعرفة.

تمكن المركز الجامعي لميلة في ظرف قصير منذ نشأته أن يحتل مكانة جيدة ضمن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بفضل مستوى التعليم الجيد الذي يقدمه للطلبة المتخرجين وكذا منتجاته المعرفية من بحوث وكتب ورسائل علمية..الخ.

وكنموذج عن توليد المعرفة بالمركز مجلة البحوث الاقتصادية التي يصدرها المركز بصفة دورية والتي تتضمن مقالات وبحوث متنوعة ذات قيمة معرفية كبيرة.

(2) تخزين المعرفة:

قام المركز الجامعي بخطوة هامة في مجال تخزين المعرفة التي يمتلكها من خلال المستودع الرقمي التوثيقي والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات تتيح الولوج إلى مختلف البحوث والرسائل والأطروحات وكذا مختلف محتويات مكنتات المركز الجامعي الأخرى من كتب ودوريات وغيرها وهو أمر غاية في الأهمية كونها تضمن عدم ضياع الجهود العلمية للمركز ومنتسبيه وكذا سهولة الاستفادة منها، لكن التحدي الأكبر يتمثل في الحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية الموجود في عقول الأساتذة والباحثين خاصة ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءات و المهارات المتميزة والذين قد يغادرون المركز لسبب أو لآخر كتغيير مكان عملهم إلى مؤسسة جامعية أخرى وهنا ينبغي تشجيعهم على توثيق خبراتهم ومعارفهم ونقلها للآخرين عنة طريق تنظيم ورشات وندوات ومؤتمرات وغير ذلك ضمانا لعدم خسارة هاته المعارف الضمنية وتحويلها إلى معرفة متاحة يستفيد منها المركز ومنتسبوه من طلبة و باحثين وغيرهم.

(3) نشر المعرفة (توزيعها):

يعتمد المركز باعتباره مؤسسة تعليمية وبحثية على عمليات التعليم أساسا لنشر المعرفة عن طريق المحاضرات و الدروس والأعمال المخبرية والبحثية حيث يمكن أسلوب التلقين أو التعلم من نقل المعرفة مباشرة من الأساتذة إلى الطلبة واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة لتحسين وتطوير قدراتهم العلمية والمعرفية.

يضاف إلى هذا نشاط المكتبات الجامعية وما تحتويه من مراجع وكتب ودوريات ورسائل وبحوث علمية أي تقدم خدمة تركز أساسا على إتاحة ونشر المعرفة، كما تحتوي المكتبات كذلك على قاعات مجهزة بالإنترنت متاحة للطلبة والباحثين والأساتذة.

من أساليب وطرق نشر المعرفة كذلك المؤتمرات والملتقيات العلمية الوطنية والدولية والتي تعرض خلالها آخر البحوث والمستجدات في المجالات العلمية، الاقتصادية، التقنية...الخ، وكذلك الورشات العلمية والتكوينية والتدريبية لها دور كبير في نشر المعرفة.

أيضا المنشورات والبحوث التي يصدرها المركز وخاصة في مجلته الدورية للبحوث، يضاف إلى هذا وسائط التواصل كموقع المركز على الانترنت و صفحاته على الفاييس بوك وغيره، والتي تلعب دورا هاما في التواصل ونشر المعرفة عن طريق الروابط المدرجة والخاصة بمستودع المركز التوثيقي ومختلف مواقع البحث ذات العلاقة بمجالات البحث المختلفة .

(4) تطبيق المعرفة :

يعتبر تطبيق المعرفة أهم مراحل و عمليات إدارة المعرفة لأنه لا فائدة من العمليات السابقة إذا لم يتم تطبيق المعرفة و الاستفادة منها عمليا، خاصة وأن إدارة المعرفة عملية مكلفة جدا وبالتالي يمكن لمخرجات تطبيقها أن تعوض عن التكلفة الكبيرة لها وتحقيق عوائد ومقابل للمنظمة قد تكون معتبرة وعلى مدى طويل خاصة في حالة تحقيق ميزة تنافسية مصدرها الإبداع والابتكار الناتجان عن تطبيق إدارة المعرفة، كتحقيق براءات اختراع جديدة مثلا وما ينتج عنها من عوائد هامة للفرد المبدع و المؤسسة.

المركز الجامعي يتوفر على مخابر للبحث يمكن استغلالها في تجريب وتطبيق المعارف النظرية وتحويلها إلى نماذج عملية أو ابتكارات جديدة يمكنها أن تسجل كبراءات اختراع تعود على المجتمع و الدول والاقتصاد بالفائدة الكبيرة.

من النماذج الواضحة لتطبيقات المعرفة برمجيات الحاسوب الجديدة والتي يعكف الباحثون والطلبة المتميزون على تطويرها، إضافة إلى النماذج المطورة المتعلقة بعمليات الإنتاج أو المنتجات الجديدة.

من بين أوجه تطبيق المعرفة بالمركز نذكر الكتب و الرسائل العلمية المتضمنة لنتائج البحوث التي يجريها الباحثون والأساتذة و الطلبة المنتسبون للمؤسسة.

في هذا الجانب يلاحظ وجود نقص وقصور في تشجيع الباحثين على تطبيق المعرفة و تحويلها إلى نماذج عملية قابلة للاستغلال في المؤسسات الصناعية أو الخدمائية أو في حياة الأفراد.

ثالثا/ استراتيجيات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي:

هناك إستراتيجيتان رئيسيات حسب نوناكا تاكوشي، وفق معيار المعرفة الضمنية والصريحة هما إستراتيجيتا الترميز و الشخصية، أي من الاستراتيجيين تطبقها مؤسسة المركز الجامعي لميلة وما أثرها على نجاح تطبيق إدارة المعرفة؟

(1) إستراتيجية الترميز :

تعتمد على المعرفة الصريحة باعتبارها معرفة رسمية قياسية قابلة الوصف والقياس والنقل والتبادل ويمكن تعميمها بسهولة عن طريق تحويلها إلى قاعدة بيانات وإتاحتها لمستحقيها من أفراد المؤسسة أو عملائها.

إن الصورة العملية لهذه الإستراتيجية هي مستودع المعرفة وهو قاعدة بيانات معرفية داعمة ومسهلة لنشاطات المنظمة، هذا ما يترجمه إنشاء المستودع الوثائقي مثلا على مستوى مكاتب المركز الجامعي، أو قواعد البيانات الخاصة بمعلومات منتسبي المركز من طلبة و موظفين ..الخ، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية مطبقة من طرف مؤسسة المركز الجامعي وقد حققت نتائج هامة في مجال تسهيل الوصول للمعرفة وتسهيل الأعمال التعليمية والبحثية والإدارية على مستوى مؤسسة المركز الجامعي لميلة.

(2) إستراتيجية الشخصية :

ترتكز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز كونها تنقل بالطرق التفاعلية الحوارية بين الأشخاص وجها لوجه كما يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة المباشرة ومشاركة العمل وتطبيق خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الخدمات الاستشارية التي يقدمها الأفراد المكتسبون لخبرات تتعلق بدراسة حالات استشارية فريدة غير متكررة.

والمركز الجامعي لميلة باعتباره مؤسسة علمية بحثية متخصصة فهو مكان تواجد الباحثين في مجالات مختلفة منها مجالات لا تتكرر فيها الممارسات البحثية كما أن بعض الأساتذة الباحثين يمتلكون خبرات ومهارات لا يمكن تقليدها إلا إذا حدث احتكاك مباشر معهم لمدة طويلة حتى تنتقل هاته المعارف الضمنية لغيرهم و عليه يمكن للمركز الجامعي استغلال هاته الميزة بنتمين هاته الخبرات واستغلالها عن طريق تقديم الاستشارات والدراسات الخاصة التي تستدعي نوعا خاصا من الخبرة قد تتوفر لدى بعض الباحثين والأساتذة من أصحاب التجربة والقدرات الإبداعية، هذا الأمر لا يلاحظ كثيرا رغم أن هاته الإستراتيجية موجودة عمليا في أعمال المركز وأحسن مثال عنها هو الورشات العلمية و ورشات العمل مع الخبراء.

المطلب الثاني/ تأثير إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة:

إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إدارة شؤون الأفراد و نظرا لكون إدارة المعرفة تستهدف أساسا أفراد المؤسسة للرفع من قدراتهم المعرفية والمهارية سعيا لأن ينعكس ذلك على كفاءة أدائهم وأداء المؤسسة ككل فإن الوظيفة المعنية أساسا بتطبيق ونتائج إدارة المعرفة هي وظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تحليل أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي حسب كما هو مبين في الجدول الموالي:

أولا/دراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة:

سنتطرق إلى معرفة و دراسة تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي حسب كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21): تحليل تأثير إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة:

استراتيجيات إدارة المعرفة (الترميز، الشخصية)	عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق)	متطلبات إدارة المعرفة (بشرية و قيادية، تكنولوجية، هيكلية، ثقافية)	أسس إدارة المعرفة وظائف إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية الترميز أو إتاحة المعرفة الصريحة للجميع بخلق مستودع المعرفة أو قاعدة البيانات، يجعل وظيفة التوظيف بمختلف أنشطتها و مراحلها أكثر سهولة نتيجة توافر المعلومات المطلوبة لكل نشاط في قاعدة المعرفة أو مستدع المعرفة بشكل منظم قابل للتحليل واتخاذ القرار المناسب لكل نشاط بما يخدم الرفع من كفاءة موارد المؤسسة البشرية العلمية و الفنية • إستراتيجية الشخصية تساهم نقل الخبرات في مجال أنشطة تكوين الموارد البشرية والاستفادة من المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • تأثير متبادل كلما كانت عمليات التوظيف متناسبة مع احتياجات المنظمة للقيام بعمليات إدارة المعرفة زادت مخرجات إدارة المعرفة ما يرفع من قدرات وظيفة تكوين الموارد البشرية بجميع أنشطتها بدءا من التصميم المستند لمخرجات تطبيق المعرفة وانتهاء بالتأهيل العلمي المتناسب مع المهام وباستخدام مخرجات عمليات المعرفة نفسها 	<ul style="list-style-type: none"> • عمليات و أنشطة تصميم و تحليل وتخطيط الموارد البشرية أصبحت أكثر صرامة و عقلانية وتميل أكثر فأكثر نحو تبني نماذج علمية دقيقة • الاختيار و التعيين يخضع لمعايير دقيقة تتناسب مع احتياجات متطلبات إدارة المعرفة في جوانبها المتعلقة بالمؤهلات العلمية والفنية والشخصية • يخضع المعينون لعمليات تكوين وتأهيل وفق خطط محكمة و بأساليب علمية تتناسب مع وظائفهم 	<p>وظيفة تكوين الموارد البشرية (تصميم وتحليل تخطيط الاستقطاب الاختيار والتعيين (التأهيل)</p>

<p>الضمنية لذوي الخبرة.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • مستودعات المعرفة أو قواعد البيانات التي تم إنشاؤها بالمؤسسة تسهل عمل وظيفة التعويضات كونها تتيح المعلومات المطلوبة عن العاملين في الوقت المطلوب، كما أن النظام المحاسبي والمالي للتعويضات يكون أكثر كفاءة لتوفر المعلومات المطلوبة عن كل موظف وعن أدائه في الوقت المناسب و نفس الشيء بالنسبة لنظام الحوافز . 	<ul style="list-style-type: none"> • تدفق المعرفة بالمؤسسة يساعد في رفع مستوى الأداء وبالتالي يحقق لمؤسسة أهدافها وللعاملين كذلك، لأن نظام الحوافز وضع لتشجيع العاملين على زيادة مستوى أدايم وهو ما يسهل تحقيقه بصورة ذاتية في حالة عملية تدفق المعرفة نتيجة عمليات المعرفة بالمؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسة يخدم عمليات التعلم الذاتي ويساعد على وضع نظام تحفيزات وتعويضات مناسب يستند لطرق علمية لتقييم الأداء والتعويضات والمنح والمكافئات بالمؤسسة • التكنولوجيا الحديثة لها دور مباشر في تطوير و تسهل أعمال هاته الوظيفة بالمركز الجامعي 	<p>وظيفة التعويضات</p> <p>(تقييم الوظائف التعويض المباشر المكافئات المالية المزايا الإضافية تقييم الأداء)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسهم مستودع المعرفة إتاحة المعرفة وفرص التعلم المستمر للجميع وبالتالي في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد الفردية والجماعية • كما تسهم استراتيجيات نقل المعرفة الضمنية من خلال المحاكاة والورشات مع الخبراء وتبادل التجارب في تثمين المعارف 	<ul style="list-style-type: none"> • تدفق المعرفة بالمؤسسة وخاصة عمليات توليد و نشر وتطبيق المعرفة تسهم في تنمية روح الإبداع والتجديد بالمؤسسة كما أن تخزين المعرفة الموجودة أو المنتجة وإتاحتها يفتح المجال لعمليات التعلم المستمر وكل هذا سيؤدي خلق و تنمية الرأس المال البشري 	<ul style="list-style-type: none"> • كل متطلبات إدارة المعرفة تهدف بالأساس لخدمة عمليات التعلم المستمر أو التعلم التنظيمي بدءا من الكوادر المؤهلة المؤطرة لنشاط المؤسسة و نمط القيادة التشاركية وكذا التكنولوجيا الحديثة المسهلة لعملية تعلم و تدريب 	<p>وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية</p> <p>(تعليم و تدريب تنمية)</p>

<p>الضمينة والاستفادة منها وبالتالي تجديد الرأس المال البشري المبدع في المؤسسة</p>	<p>الذي هو ثروة المؤسسة الحقيقية</p>	<p>وتتمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وكذلك الشأن بالنسبة لتأثير الهيكل التنظيمي المرن وثقافة التعلم وفرق العمل</p>	
<p>• مستودعات المعرفة تتضمن كذلك المعلومات المتعلقة بالسلامة المهنية والوقاية من الأخطار والأمراض المهنية وهي متاحة لجميع العاملين قصد الاستفادة منها في مجال العمل</p>	<p>• تسهم عمليات تدفق المعرفة في تسهيل العمل بالمؤسسة وبالتالي ضمان الراحة بشكل أكبر للعاملين فالمنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة لا يمكنها إهمال جانب الأمن والسلامة المهنية باستغلال عمليات إدارة المعرفة لتحقيق هذا الغرض كنشر المعرفة المتعلقة بذلك لإتاحتها للجميع حتى يلتزم بها الأفراد وبالتالي ضمان الحفاظ على أمنهم وسلامتهم المهنية والصحية</p>	<p>• هناك طرق حديثة في العمل يمكن أن توفرها متطلبات توطين إدارة المعرفة بالمؤسسة و التي تستخدم آخر التكنولوجيات في مجالات الأمن والسلامة و الوقاية إضافة لتسهيلها لعمليات التوعية من الأخطار الصحية والمهنية بطريقة تفاعلية فتوفير التغطية الصحية وطب العمل يعد من أبجديات المنظمات الحديثة القائمة على المعرفة.</p>	<p>وظيفة صيانة الموارد البشرية (السلامة الصحة)</p>
<p>• تسهم مستودعات المعرفة وقواعد البيانات مشاركة المعلومات وإتاحتها للجميع ما</p>	<p>• التدفق المعرفي في المؤسسة يخدم وظيفة علاقات العمل من خلال مشاركة المعرفة</p>	<p>• تشجع الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة أسلوب فرق العمل و المشاركة</p>	<p>وظيفة علاقات الموارد البشرية دمج الموارد البشرية</p>

يسهل عمليات دمج الموارد البشرية نتيجة تعلمها بسرعة لثقافة المؤسسة وبالتالي تحسن علاقات العمل	وتسهيل العلاقات في المؤسسة	والحوار مع العاملين	علاقات العمل
--	-------------------------------	---------------------	--------------

المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض المراجع السابقة)

كخلاصة عامة عن هذا الجدول يمكن القول بأن إدارة المعرفة عامل إيجابي جدا ومهم وذو تأثير حاسم ومباشر على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة المركز الجامعي وذلك كما يلي:

- **متطلبات إدارة المعرفة** عند توفيرها و خاصة عامل التكنولوجيا و الثقافة التنظيمية والتأطير البشرية الملائم لتوجه المؤسسة نحو المنظمة المتعلمة، كل هاته العوامل تؤدي إلى تحسين كفاءة كل أنشطة المكونة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بدءا من وظيفة تكوين الموارد البشرية، التعويضات، تدريب وتنمية م ب، صيانة م ب، وعلاقات م ب.
- **عمليات تدفق المعرفة** من توليدها إلى تخزينها و توزيعها و تطبيقها تلعب دورا حاسما في تعزيز قدرات وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال التسيير و التحكم و في مجال التطور و النمو الأداء المتميز.
- **إستراتيجية الترميز** أو ما يسمى بمستودعات المعرفة هي إحدى الصور المجسدة لكيفية الاستفادة من المعرفة الصريحة في المنظمة بطريقة أكثر عقلانية و أكثر استدامة، إلى جانب إستراتيجية الشخصية و هي تحصيل و استغلال و تثمين و تطوير المعارف الضمنية بالمنظمة واستغلالها في تحقيق التميز و خلق الإبداع والابتكار لدى أفراد المنظمة فرديا وجماعيا؛ كل من هاتين الإستراتيجيتين يشكلان رافدا وداعما مهما لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها ومكوناتها.

ثانيا/ تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي لميلة وأثره على رأس المال الفكري:

بالنظر إلى المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية حسب الجدول الموالي التي تستند للمكونات الرئيسية والفرعية وتقييمها بالمؤشرات الكمية والنوعية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(22): رأس المال الفكري المؤسسة الجامعية (المكونات و المؤشرات)

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	المكونات الفرعية	المكونات الرئيسية
-مدى الاستعداد والالتزام بما تفرضه رسالة الجامعة و غرضها	-إعداد و إصدار وثيقة برسالة الجامعة و غرضها الاستراتيجي.	- الرسالة - الغرض الاستراتيجي	أولا/ القيادة الإستراتيجية
-التحسين المستمر والدوري في المعايير. -تنوع مجالات المعايير. مستوى المعايير في ضوء المعايير التنافسية.	-تحديد المعايير الواضحة للتقييم.	التقييم الكلي	
-مدى ارتباط الأهداف برسالة و غرض الجامعة.	-الأهداف الكمية في التعليم. -الأهداف الكمية في البحوث و الأنشطة العلمية الأخرى.	الأسبقيات الأكاديمية الأسبقيات البحثية	
-تنوع الاختصاصات. -تنوع المجالات وأهمية عددها وتطبيقاتها. -عدد البحوث الرسمية.	-عدد حملة جائزة نوبل أو جائزة عالمية. -عدد المشاركين في المؤتمرات العالمية ضمن الجماعات المرجعية العلمية. -عدد براءات الاختراع. -عدد البحوث المحكمة والمفهرسة ضمن الفهارس العالمية المعروفة.	- أساتذة ذوي سمعة دولية أو عملوا في جامعات عالمية والشخصيات المرجعية في الاختصاص	ثانيا/ رأس المال البشري
-عدد الكتب الرسمية والمرجعية في مجالها.	-عدد الكتب المحكمة.		
-تنوع الاختصاصات. -مدى المشاركة في البحث والتأليف والاستشارات.	-عدد الأساتذة و الباحثين من نفس الدرجة.	-الأساتذة (من غير الفئات السابقة)	
-نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين. -تنوع الاختصاصات.	-عدد الأساتذة و الباحثين.	-الأساتذة المشاركين من غير الفئات الأخرى.	
-نسبتهم إلى الأساتذة	- عدد الأساتذة والباحثين.	- الأساتذة المساعدين.	

المشاركين. -عدد الطلبة/ أستاذ أو أستاذ مشارك أو مساعد.			
-نسبتهم إلى الأساتذة المساعدين أو الباحثين الأساسيين.	-العدد.	- المدرسون و الباحثون المساعدون	
	-العدد.	-طلبة الدكتوراه و ما بعد الترج	
-تنوع البرامج والتخصصات. -مدى التغير في البرامج: إبقاء تخصصات واستحداث تخصصات جديدة خلال 5 سنوات الماضية.	-عدد البرامج. -عدد التخصصات.	-البرامج الأكاديمية ليسانس. برامج الدراسات العليا (ماستر ودكتوراه)	ثالثا/ الرأس المال الهيكل
-نوعية المختبرات وحداتها. - نوعية الورش و تجديدها. -عدد الأساتذة أو باحثين/مختبر أو ورشة. عدد الطلبة/مختبر أو ورشة.	-عدد المختبرات. -عدد الورش.	-البحث العلمي	
-جاهزية القاعات بالتسهيلات الحديثة.	-عدد القاعات.	-القاعات الدراسية	
-جاهزية القاعات (خدمات تكنولوجيا المعلومات). -تجهيزات الورش الحديثة.	-عدد المختبرات. -عدد الورش.	-المختبرات و الورش و التسهيلات	
-تقييم فرق الايزو(9000- 200) للجامعة.	-عدد برامج تطوير لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	-إيزو 9000	
تقييم فرق الايزو (14001) للجامعة.	-عدد برامج تطوير إدارة الجودة البيئية في الجامعة.	-إيزو 14000	
-ملاعب، قاعات رياضية، مسرح..الخ. -البرمجيات التشاركية. توفير الروابط بالشبكة. -سرعة الخدمات الشبكية. -شمولية القواعد المتخصصة.	-خدمات ترفيهية. -تسهيلات الشبكات الداخلية و الخارجية والإنترنت. - قواعد البيانات العالمية (المكتبات الافتراضية وقواعد البيانات المتخصصة).	-الشبكة العامة للمعلومات	

رابعاً/ رأس مال العلاقات	- اسم الجامعة ومكانتها العلمية	- عمر الجامعة.	- النجاحات المتميزة في التعليم خلال الفترة الماضية.
	-الطلبة في مرحلة الليسانس،الماستر والدكتوراه -اتجاه تسجيل الطلبة	- المقارنة مع الجامعات الأخرى. -عدد الطلبة في المراحل الثلاث.	-النجاحات المتميزة في البحث العلمي في الفترة الماضية. -مدى التسرب و الانتقال من الجامعة في المراحل الثلاث.
	-خدمات الطلبة و الخريجين	-المقارنة التاريخية لعدد الطلبة في المراحل الثلاث. -عدد المساقات الجديدة. -عدد الطلبة المستفيدين.	-اتجاه التزايد أو التناقص أو النمو المستقر. -نوعية الخدمات: استشارات إيجاد فرص عمل أخرى.
	-العلاقات مع الشركات.	-عدد الشركات التي تطلب خريجي الجامعة للتعيين. -عدد الشركات التي تتعاقد مع الجامعة في مشروعات بحث.	-مدى كبر أو صغر هذه الشركات. -نوعية استجابة الشركات لبرامج الشركة ومشروعاتها.
	-العلاقات عن بعد.	-عدد برامج التعليم عن بعد. -عدد المساقات و الكتب الإلكترونية للجامعة.	-التطوير المستمر في الاختصاصات وجودة برامج التعليم عن بعد. -تطوير المساقات على الإنترنت

المصدر: (مانع،2015: 82)

المطلب الثالث/ تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً/ تحليل النتائج :

نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بعض النتائج نلخصها فيما يلي:

- بالنسبة للمكونات الكلية لرأس المال البشري فإن مؤسسة المركز الجامعي تتوفر على جميع المكونات من قيادة إستراتيجية ترسم الخطط و الاستراتيجيات على المديرية القريبة والمتوسطة والبعيدة ممثلة في مديرية الجامعة حيث خصصت نيابة مديرية مهمتها التخطيط والبرمجة والاستشراف ومتابعة الخطط والمشاريع، إضافة إلى وظائف المدير ونيابة المديرية الأخرى كمساندة وداعمة لها.

- بالنسبة لرأس المال البشري هناك جهود هامة تبذل (رغم أنها لا تزال غير كافية) من خلال تطبيق إدارة المعرفة ومرافقة وتدريب وتنمية وتطوير وتأهيل وتعليم المورد البشري حيث يلاحظ أن هناك جهود ميدانية تتعلق بالتعليم التنظيمي أو التعلم المستمر بواسطة التعليم الإلكتروني أو البرامج الدورية للتدريب والتكوين والتعليم والتأهيل الداخلية وحتى في الخارج بهدف تثمين المورد البشرية وتحسين وتدعيم الرأس المال البشري للمؤسسة الجامعية.
- بالنسبة لرأس المال الهيكلي يتميز بنوعية جيدة للهياكل والمرافق والتجهيزات التي تخدم وتتماشى مع احتياجات المؤطرين للعملية التعليمية وكذا الطلبة حيث يحتوي المركز على مجموع أربعة أشرط، 2000 مقعد لكل شطر، أي بطاقة كلية تفوق 8000 مقعد بيداغوجي، موزعة بين مدرجات وقاعات ومخابر وقاعات كبرى و ورشات إضافة إلى 3 ثلاث مكنتبات، منها واحدة كبرى كلها مجهزة بالكتب و المراجع و تقنية التوثيق الإلكتروني أو المستودع الرقمي المتاح على الشبكة لمختلف محتويات المكتبات إضافة لتجهيزها بشبكة الانترنت و تخصيص قاعات للطلبة والأساتذة، يضاف لهذا تزود المركز بقواعد بيانات لأعمال الإدارة وربط المركز بقواعد البيانات الوطنية كالوزارات والمؤسسات ذات الصلة بعملها، لكن لا يزال هناك نقص في بعض الجوانب خاصة التأطير وتجهيز المخابر...الخ.
- بالنسبة لرأس المال العلائقي: فالمؤسسة ترتبط بعلاقات مختلفة مع قريناتها من مؤسسات التعليم العالي الوطنية و حتى العربية والدولية بهدف تبادل التجارب والاستفادة من خدمة تبادل المعرفة ونقل الخبرات والتعاون في مجالات البحث والعليم والتكوين، كبرامج التبادل العلمي والمنح الدراسية والمؤتمرات والملتقيات وغيرها من أوجه التعاون، كما ترتبط بعلاقات مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي مثل المؤسسات والهيئات التي تستفيد من مخرجاتها وأنشطة المؤسسة كبرامج تأهيل والتكوين لمواردها البشرية أو من أبحاثها ومنتجاتها المعرفية، هذه العلاقات في نمو مستمر كون المؤسسة فنية وهي نمو وتوسع مستمر والهدف هو تعزيز مكانتها ونشاطها وعلاقتها في المستقبل.

ثانيا/ فوائد تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة لمؤسسة المركز الجامعي ووظيفة الموارد البشرية

خاصة:

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وروح الفرق.
- تطوير المؤسسة و وظيفة الموارد البشرية من خلال تطوير الأساليب الإدارية.
- غرس الثقة بين الموارد البشرية بالمركز الجامعي وتشجيع الاتصال بينهم.
- زيادة قدرة الأفراد والمؤسسة على مواجهة وحل المشكلات.
- تحقيق المركز الجامعي للقيمة المضافة في مواردها البشرية ونواتجها ومخرجاتها
- اكتساب ثقافة التعلم المستمر للأفراد بالمؤسسة.

- تنمية روح الإبداع والابتكار وتشجيع الأفراد المتميزين على ترجمة أفكارهم إلى إنجازات علمية وفنية وبراءات اختراع.

ثالثاً/ معوقات تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة بالمركز الجامعي:

- غياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارسته لدى كثير من المسيرين.
- ضعف البنية التحتية للمعرفة.
- قلة التوافق بين مهارات ومعارف مخرجات الجامعة ومتطلبات السوق.
- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
- تراجع دور المكتبات الجامعية أمام المكتبات الرقمية.
- مقاومة التغيير والتحديث لدى كثير من المسيرين.
- الإخفاق في التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.
- ضعف استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.

خلاصة الفصل

تعتبر الجامعات منظمات معرفية متخصصة أساسا في إنتاج و نشر المعرفة و استغلالها و هي الوظائف التي أنشأت من أجلها، لهذا فإنها هي المؤهلة أكثر من غيرها لتطبيق إدارة المعرفة، لكن بالنظر إلى الخصوصيات التي تتمتع بها المؤسسات الجامعية كمؤسسات خدماتية لا تهدف مبدئيا للربح بل لخدمة المجتمع و كذا بالنظر إلى الأعداد الهائلة للطلبة و الأساتذة داخل المؤسسة بالإضافة لتأثيرات التكنولوجيا و البيئة المحيطة بها، كل هاته العوامل و عوامل أخرى تجعل من عملية تطبيق المعرفة بها تخضع لنماذج خاصة يتم تصميمها بعد دراسة و تحليل هاته الخصوصيات.

لقد أدى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية إلى تحسين أداء الأفراد و المؤسسة ككل بشكل كبير، تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعات هي التي تتحمل عبء بتطبيق إدارة المعرفة بها كونها هي المسؤولة عن تنفيذ تلك العمليات بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، كم أنها هي التي ستتأثر بشكل مباشر بنتائجها، حيث أن إدارة المعرفة لها دور كبير في خلق و تطوير و تنمية الرأس المال الفكري بالجامعات و بالخصوص تنمية الرأس المال البشري سواء من ناحية التعلم و زيادة القدرات المعرفية و الكفاءات الفكرية بالمؤسسة و تأهيلها لتحمل المهام الملقاة على عاتقها بالكفاءة و الفعالية اللازمة.

سعى في هذا الميدان كان للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تجربته الخاصة في مجال إدارة المعرفة حيث رفع تحدي الولوج إلى منظومة الثورة المعرفية الحديثة وما يسمى باقتصاد المعرفة وقد كان لهذه التجربة نتائج ايجابية على المؤسسة و خاصة على إدارة الموارد البشرية من حيث تيسير العملية المعرفية بالمركز الجامعي وإتاحة المعرفة ونشرها وتوليدها و حتى تطبيقها، حيث كانت نتائج هذه العملية انعكاسا لما يمكن أن تجنيه المؤسسة من هذا التوجه وخاصة إدارة الموارد البشرية بجميع أنشطتها بدءا من عمليات التوظيف و تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة مرورا بأنشطة تنمية و تدريب و تعليم الموارد البشرية و إكسابهم للمهارات الجديدة التي تجعل منهم صناعا للمعرفة و رأس مال بشري ثمين يضاف إلى باقي منتجات و نتائج إدارة المعرفة من رأس مال هيكلية و علائقي و التي تشكل مع الرأس المال الفكري و هو ثروة المؤسسة الحقيقية والذي سوف يحقق لمؤسسة المركز الجامعي ميزة تنافسية قائمة على الإبداع والابتكار غير سهلة التقليد و ذات طابع مستدام وهو الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي.

الختامة

الخاتمة:

إن التحولات الكبيرة التي خلفتها الثورة التكنولوجية والمعرفية في عصر اقتصاد المعرفة، انصب الاهتمام على المعرفة باعتبارها المورد الحقيقي الذي يمكنها المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في إطار هذا التوجه العام أدركت المنظمات ضرورة تطبيق هذه النماذج الجديدة في التسيير ومنها إدارة المعرفة، ويستدعي تطبيقها متطلبات بشرية وتكنولوجية وهيكلية وثقافية ينبغي توفيرها في المؤسسة وهذا بغية تنفيذ عمليات إدارة المعرفة من توليد و تخزين و نشر و تطبيق المعرفة، مع تحديد أي أنواع المعرفة التي تحتاجها المؤسسة و التي تمكنها من تحقيق الكفاءة والتميز، وبالتالي تحديد الإستراتيجية المناسبة

إن المحرك الرئيسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة والمعنى الأول بنتائجها هو العنصر البشري كونها تستهدف أساسا تنمية قدراته وإمكانياته وجعله قادرا على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وعليه تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الأهم المعنية بإدارة المعرفة وبنائجها.

وقد ظهرت عدة أبحاث ونماذج لتفسير وتحليل طريقة تطبيق إدارة المعرفة بأسلوب أمثل يعظم من قيمة مخرجات هذه العملية، كما ظهرت كنتيجة لتطبيق إدارة المعرفة أنواع حديثة من الجامعات تتماشى أنشطتها مع حجم التقدم المعرفي وطبيعة نشاطها وأهدافها، وكلها تقوم على أساس تنمية وتطوير الموجودات اللامادية في المؤسسات و رأس مالها الفكري والبشري باعتباره الثروة الحقيقية للمنظمة المعاصرة.

لقد بينت الأبحاث أن تطبيق إدارة المعرفة وخاصة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يتطلب تغييرات في أدوار المديرين ليصبحوا مديرين للرأس المال الفكري والبشري للمؤسسة، كما يستدعي منهم كذلك توسيع تنمية وتحسين علاقاتهم مع أصحاب المصلحة، وكذلك التركيز الاستراتيجي نحو تطوير القدرات التنظيمية والعمل على المحافظة على ما تمتلكه المؤسسة منها و تجديدها.

انخرطت مؤسسة المركز الجامعي لميلة في هذا المسار وكانت لها تجربتها الخاصة في تطبيق إدارة المعرفة لاسيما إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تمكن من تحقيق مجموعة من النتائج، مع تسجيلات صعوبات و نقائص في بعض الجوانب ويجب ينبغي تداركها، لكن أهم شيء يمكن الوقوف عليه هو التحسن المستمر للبيئة التعليمية في المؤسسة وتحقيق تقدم في بعض الجوانب التي تمس مباشرة بجوهر أهداف المؤسسة وهي تسهيل عملية التعلم وتوفير المستلزمات والوسائل والمادية للبشرية المناسبة ورفع كفاءة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل تدريجي، وهو ما يشجع على مواصلة الجهود وتدارك النقائص للوصول بالمركز الجامعي إلى تعزيز موقعة كمؤسسة رائدة في مجال المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة:

من بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

النتائج النظرية:

أهمها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية بالأساليب التقليدية لا تتناسب مع التغيرات البيئية المتسارعة والمعطيات التي الحديثة التي أفرزها في بيئة المنظمات و الأعمال و عصر اقتصاد المعرفة.
- إدارة المعرفة ميدان حديث نسبياً، حيث أنها من بين الحقول التي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي ولم تبلغ بعد مرحلة النضج الكلي، هدفها المحوري هو تخطيط أنشطة و عمليات المعرفة بطريقة ترتكز على الكفاءة و الفعالية، و تنظيمها و توجيهها و تقييمها للوصول إلى تحقيق أهدافها.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري متكامل في تسيير المؤسسات حيث يمكن من خلالها جمع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تشكل الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة إطاراً مناسباً لتثمين و إدارة الرأس المال الفكري و خاصة رأس المال البشري في المؤسسات.
- المؤسسات الحديثة أصبحت أمام حتمية تطبيق إدارة المعرفة للانخراط في المنظومة الجديدة للاقتصاد الحديث القائم على اقتصاد المعرفة أي تغيير مفهوم القيمة المادية إلى قيمة المعرفة وأنها أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.
- اتجاه المنظمات الحديثة نحو تطبيق إدارة المعرفة من شأنه أن يخلق لها إمكانيات وقدرات جديدة ومتميزة كما يوسع من رصيدها وقدراتها التكنولوجية والمعلوماتية في إدارة المعلومات والاستفادة منها.
- تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يزودها بنظام محكم للتخطيط والتنفيذ والرقابة لعمليات ووظائفها وأنشطتها ويزيد من كفاءة إدارتها بمختلف مستوياتها من الإدارة العليا إلى الإدارة التشغيلية.
- تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة له أثر إيجابي مباشر على تنمية وتثمين الرأس المال البشري في المنظمة، يزيد في حافزية وكفاءة الأفراد ويؤثر في سلوكهم نحو التحسين المستمر من خلال التعلم الذاتي وتصحيح الأخطاء ومواجهة وحل مشكلاتهم وتطوير أنفسهم.
- لنجاح تسيير إدارة الموارد البشرية عن طريق إدارة المعرفة لابد من إتباع الأساليب و استخدام التقنيات التي تسمح بإطلاق الطاقات الفكرية و الذهنية للموارد البشرية.
- يمكن إتباع خارطة الطريق المقترحة أو تعديلها بحسب معطيات المؤسسة لتشكّل نقطة الانطلاق لتصميم خطة واضحة و محددة لجعل المورد البشري في المؤسسة يتسم بالإبداع و الكفاءة و الفعالية الكافية لتحقيق التميز و التفوق لأنفسهم و للمؤسسة كذلك
- ضرورة مشاركة الموارد البشرية للمؤسسة في رسم الخطط وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين النتائج و تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالطريقة المثلى.

نتائج الجانب التطبيقي: و أهمها ما يلي:

- تعمل مؤسسة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة باعتبارها مؤسسة خدماتية علمية، تعليمية و بحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور بالأساس حول تحقيق أحسن الخدمات لموظفيها و عملائها على حد سواء.
- التمسنا اهتماما نسبيا لدى مديريةية المركز الجامعي نحو مواردها البشرية وهذا نتيجة الإدراك بأهمية الأفراد والعائد الذي يحققه في حالة حسن استغلال قدراته و تسييرها بأسلوب فعال، لهذا هناك جهود مبذولة لتحسين ظروف بيئة العمل داخل المؤسسة.
- هناك إدراك لمسئولي المركز الجامعي بحتمية الانخراط في منظومة الاقتصاد الحديث الذي يقوم على المعرفة و الابتكار و باعتبارها مؤسسة معرفية فهي معنية أكثر من غيرها بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتوطين ثقافة التميز المعرفي والابتكار ومنها إدارة المعرفة خاصة ما تعلق بالجانب البشري.
- من الدراسة الميدانية توصلنا إلى وجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين فعالية وظيفة الموارد البشرية و يظهر ذلك واضحا من خلال تبني بعض المبادرات الهادفة إلى تشجيع الأعمال الإبداعية لدى الأفراد بهدف تطوير المؤسسة و تميزها.
- تسجيل بعض النقائص فيما يتعلق بجانب التوعية حول المفاهيم الحديثة المرتبطة بتطبيقات إدارة المعرفة في المركز الجامعي.
- فيما يتعلق بمعاينة الجانب العملي المتعلق بتطبيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي توصلنا إلى أن:
 - في جانب توفير متطلبات إدارة المعرفة: المتطلبات البشرية والقيادية فيها نقص جزئي، المتطلبات الهيكلية تستدعي المراجعة والتكيف، المتطلبات التكنولوجية مقبولة نسبيا، متطلبات الثقافة التنظيمية تستدعي جهد كبير ومتواصل لنشر ثقافة المعرفة وترسيخها.
 - في جانب تطبيق عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة لا يتم بالوتيرة المطلوبة وهناك نقص ملحوظ، تخزين المعرفة جهود مقبولة نسبيا في إنشاء مستودع الوثائق للمكتبات و قواعد البيانات الإدارية والبيداغوجية..الخ، نشر المعرفة هي نفسها المهمة الرئيسية فيها جهود مقبولة نسبيا مع وجود نقائص تتعلق ضعف الأداء في بعض الجوانب، تطبيق المعرفة و هنا الحلقة الضعيفة لنقص الإمكانيات الداعمة لتشجيع تطبيق الأفكار الإبداعية للبحوث.
 - فيما يخص إستراتيجيتنا الترميز والشخصنة هناك مزوجة بينهما فهناك جوانب تستدعي تغليب جانب المعرفة الصريحة (الرسمية) أي إستراتيجية الترميز في العمل و جوانب أخرى تستدعي تغليب جانب المعرفة الضمنية أي إستراتيجية الشخصنة، لكن المعرفة الضمنية تعتبر الأهم والصعبة التقليد وهو يحقق التميز للمؤسسة والأفراد لذا يجب بذل المزيد في سبيل نقلها وتثمينها.

- هناك نتائج إيجابية ملموسة في ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية و تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية بعد تبني المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة من خلال برامج تطوير الأفراد على مستوى المؤسسة نفسها كورشات التكوين و الندوات المتخصصة و برامج التدريب والتكوين في الداخل و الخارج من خلال عقد عدة اتفاقيات مع جامعات دولية لتبادل المعرفة وتكوين الموارد البشرية من أساتذة وموظفين...الخ، حيث أن مؤسسة المركز الجامعي تستعد لدخول تصنيف جودة المؤسسة الجامعية.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال البحث و التحليل بعد الاطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث وكذا الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا و المتمثل في تجربة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة في ما يخص تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: إثبات الفرضية الرئيسية، حيث يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تفعيل وتحسين أداء ومخرجات وظيفة إدارة الموارد البشرية.

- **الفرضية الأولى:** أكدت النتائج صحة الفرضية الأولى التي تقترض أن لإدارة المعرفة أهمية محورية بالنسبة للمركز الجامعي، لكونها تتضمن مجموعة من الخطوات تتناسب مع أهداف وأنشطة المؤسس، وهي الحصول على المعرفة وتوليدها ثم تخزينها واسترجاعها ثم توزيعها وتطبيقها للوصول إلى تحقيق قيمة للمؤسسة.

- **الفرضية الثانية:** إثبات صحة هذه الفرضية أي أن دور إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي يتمثل في الاستخدام الأمثل للمورد البشري وتنميته عن طريق مجموعة من الأنشطة المتكاملة، كما لجعل المورد البشري أساسا لتمييز وكفاءة مؤسسة المركز الجامعي.

- **الفرضية الثالثة:** إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تأثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بالمركز الجامعي من خلال خلق قيم وأنماط جديدة في العمل تركز أساسا على تغيير دور المديرين نحو إدارة رأس المال الفكري، وبناء العلاقات، التركيز الاستراتيجي نحو تطوير القدرات التنظيمية والتجديد، والتعلم المستمر.

- **الفرضية الرابعة:** رغم حدوثها تبنت مؤسسة المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف بميلة تطبيق مفهوم غدارة المعرفة باعتبارها مؤسسة للمعرفة يقوم نشاطها على توليد ونشر وتطبيق المعرفة، حيث يتم ذلك بالاعتماد على ثلاثة أركان تتمثل أولا في توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها؛ والمحور الثاني يتمثل في تطبيق عملياتها من توليد، تخزين، نشر و تطبيق المعرفة؛ والمحور الثالث هو تثمين قدرات المؤسسة ورأس

مالها البشري و الفكري من خلال اختيار نوع المعرفة التي تحتاجها وتحقق أهدافها، حيث أدى تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

مقترحات:

ضمانا لنجاح تطبيق ينبغي الأخذ بمجموعة من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ضرورة إيلاء اهتمام أكبر بموضوع أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي من طرف الإدارة العليا خاصة و تجنيد كافة الوسائل الضرورية لإنجاح هذه العملية كما ينبغي كذلك للأفراد أن يلتزموا أكثر بإنجاح هذا التوجه من خلال الصرامة في تطبيق المتطلبات والمهام الموكلة لهم بكفاءة.
- ضرورة اعتماد المركز الجامعي على تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب إداري حديث أثبت كفاءته بدلا من الأساليب الكلاسيكية التي لم تعد مجدية في عصر اقتصاد المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تسهم بشكل فعال في رفع و تثمين قدرات الأفراد في الأداء وتزيد من قدراتهم الإبداعية وتحسن معارفهم.
- ضرورة جعل المستوى المعرفي هو الأساس في عملية اختيار الأفراد و توظيفهم لأنه سبيل النهوض بالمؤسسة و نجاحها في التكيف مع المتطلبات التي تفرضها الثورة المعرفية و التكنولوجية.
- تعاون جميع الأطراف في المؤسسة لإنجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة و تسهيل الوصول بالمؤسسة للتميز و الكفاءة في الأداء.
- مجموعة نقاط ينبغي الاهتمام بها مستقبلا في المؤسسة لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة وتتمثل في:
 - العامل الإنساني: و ذلك عن طريق تمكين العاملين و تخويلهم السلطة الكافية، وتوفير القيادة الحكيمة التي تستشرف المستقبل و تعد المتطلبات له، تكريس اهتمامات القيادة العليا في عملية مشاركة قاعدة المعرفة و التحفيز على مبادرات المعرفة بتقدير و تثمين الخبرات في مجال المعرفة.
 - عامل المشاركة: من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة هو مشاركة المعرفة الضمنية والتحدي هو في مشاركتها أكثر من توفيرها.
 - العامل الاجتماعي: تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من المعارف و الحقائق و معرفة محددة يمكن استخراجها و نقلها للتنظيم لكن إدارة المعرفة تتعدى هدف إعطاء المعلومة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب بل هي قضية سلوك اجتماعي معقد يستدعي ضرورة العمل الجماعي و فرق العمل من خلال تبني ثقافة تنظيمية تدعم ذلك.
 - الابتكار و الإبداع: التركيز على طاقات العقل التنظيمي ومعارفه التراكمية لتحقيق النجاح و خاصة في المستقبل و هذا بتشجيع الإبداع و الابتكار.
 - إدراك بعض الأمور المهمة: كتعزيز رأس مال المؤسسة، وأن المعرفة تعني قوة إذا طبقت، توظيف المبدعة و المحافظة عليهم.

- الانتقال إلى النماذج الالكترونية: في أقرب وقت وفي جميع الأعمال والتخلص من النماذج المادية المكلفة و غير المجدية في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة المزدوجة من معرفة الخبراء والتكنولوجيا والجمع بينهما لتحقيق السرعة في الأداء والإبداع وتسريع نقل المعرفة والاستفادة منها وخاصة المعرفة الضمنية لدى الخبراء.
- كما نقترح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة يقوم على الخطوات التالية:
 - تحديد أهداف إدارة المعرفة بالنظر لخصوصيات المركز الجامعي.
 - خلق قسم مكلف بتسيير والسهر على نجاح تطبيق إدارة المعرفة لنشر ثقافة المعرفة بالمؤسسة.
 - الترويج و التوعية لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة هذا العمل.
 - توفير المتطلبات التكنولوجية من وسائل ضرورية كبنية تحتية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - بناء قاعدة بيانات و مستودع للمعرفة بالمركز.
 - تجنب العوامل المعيقة لهذا المشروع وحل المشكلات في وقتها من خلال التعاون الجماعي.

آفاق البحث:

بعد إتمام معالجة إشكالية بحثنا والمتضمنة لدور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية و هذا بالتفصيل النظري الذي ارتكز عليه بحثنا تبين لنا مجموعة من والمشكلات التي تستدعي مواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها من الجوانب النظرية و التطبيقية و نذكر منها:

- أهمية النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي(الأدوات والأساليب).
- العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري بمؤسسة المركز الجامعي.
- عامل الثقافة التنظيمية والمشاركة وأهميتهما في نجاح إدارة المعرفة.
- تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وآثارها على نمو ربحية المؤسسة وتميزها.
- طرق تعزيز الاستفادة من إدارة المعرفة في خلق وتنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية

• الكتب باللغة العربية:

❖ القرآن الكريم (رواية ورش)

- (1) إبراهيم، السعيد مبروك (2013): الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا النشر و الطباعة، الإسكندرية.
- (2) أبو شيخة، نادر أحمد (2013): إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات علمية-، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- (3) البرادعي، بسيوني محمد (2005): تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة.
- (4) برنوطي، سعاد نايف (2008): إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- (5) بسيوني، إسماعيل علي (2008): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي، جامعة الأزهر، القاهرة.
- (6) البطاينة، محمد تركي و المشاقبة، زياد محمد (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان.
- (7) البنا، حسين موسى قاسم و الخفاجي، نعمة عباس (2014): إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان.
- (8) بوران، سمين بن عامر (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- (9) الجاموس، عبد الرحمان (2013): إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (10) الحريري، محمد سرور (2012): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

- (11) حسن، حسين عجلان (2008): استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، عمان.
- (12) رشيد، مازن فارس (2001): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات للنشر، الرياض.
- (13) الزيادات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- (14) السلمي، علي (1998): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.
- (15) سيدعلي، أسامة (2013): إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.
- (16) الشعبان، محمد جاسم و الأبجع، محمد صالح (2014): إدارة الموارد البشرية - في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة. الهندرة-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
- (17) الصاوي، ياسر (2007): إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، عمان.
- (18) طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010): إدارة المعرفة التحديات التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- (19) العالي، عبد الستار و آخرون (2005): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- (20) العقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- (21) علي، أحمد جابر حسنين (2014): الإدارة الفعالة للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
- (22) عليان، رحي مصطفى (2012): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (23) كافي، مصطفى يوسف (2014): إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري. تنموي. تكنولوجي. عولمي-، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان.
- (24) الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- (25) المبييضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي (2012): **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان.
- (26) مسلم، عبد الله حسن (2015): **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتز، عمان.
- (27) المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2013): **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- (28) الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007): **إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- (29) الناصر، عامر عبد الرزاق (2014): **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- (30) نجم، عبود نجم (2007): **إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان.
- (31) نور الين، عصام (2010): **إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان.
- (32) ياسين، سعد غالب (2007): **إدارة المعرفة المفاهيم النظم و التقنيات**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان.
- (33) ياسين، سعد غالب (2007): **نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري**، مركز الإمارات للبحوث و الدراسات الإستراتيجية، أبوظبي.

• الأطروحات والمذكرات:

❖ أطروحات دكتوراه:

- (1) بن عمومة، همامة (2017): **دور رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر.
- (2) بيبصار، عبد المطلب (2017): **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

- (3) حرنان، نجوى (2014): مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (4) غضبان، ليلي (2018): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير جامعة باتنة، باتنة: الجزائر.
- (5) مانع، صبرينة (2015): أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد بالجامعات - دراسة حالة عينة من بعض الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (6) ومان، محمد توفيق (2016): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية -حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (7) يحيوي، خديجة (2017): دور الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر.

❖ مذكرات الماجستير:

- (1) بن غيدة، سارة (2014): أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة و حدة أم البواقي-، مذكرة ماجستير، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- (2) جوبر، محمد (2012): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية-دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير علوم تسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر.
- (3) رياء، حمد هلال الحبسي (2012)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، مسقط، سلطنة عمان.

- 4) شاهد، عبد الحكيم (2012): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك" قاعدة الإمدادات تقرت"-، جامعة عمار تليجي،مذكرة ماجستير، الأغواط، الجزائر.
- 5) العقاب، كمال (2009): إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جمعة الجزائر، الجزائر.
- 6) العلول، سمر محمد خليل (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين.
- 7) غربي، آسيا (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 8) محمد عيسى(دس): دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 9) المدهون، محمد عطا عمر (2014): عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في محافظات غزة-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

• مجلات:

- 1) جوبر، محمد و د.غزيل، محمد مولود (2016): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية-دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي-، مقال في المجلة الجزائرية للموارد البشرية مجلد 1 عدد 2 ، ديسمبر 2016، الجزائر (من الموقع

<http://www.asjp.cerist.dz>

• ملتقيات:

- 1) بن الطيب، حبيب و بلقوم، فريد (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مقال بحثي في ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011 ، جامعة شلف، الجزائر.

• **Livres** :

- 1) IRMA, Becerra-Fernandez & RAJIV, Sabherwal (2010): **Knowledge management systems & processes**, M.E. Sharp, New York.
- 2) JOSEPH, Firestone & PHD MARK, W.McElroy (2011): **Knowledge management**, Routledge, New York.
- 3) WIIG, Karl M (1995): **Knowledge management foundations- thinking about thinking-**, Schema press E&D LTD, Arlington, USA.

• **Mémoires:**

- 1) BEN HAMADI, Oifa (2012): **Management des connaissances et mémoire organisationnelle entre prendre connaissance et retrouver la mémoire le cas de HYDRO-QUEBEC**, Université de QUEBEC, QUEBEC, CANADA.

• **Articles:**

- 1) WEN, Yuan-Feng(2009): **Kowledge based systems** (article), Department of Logistics, Natural Kaohsiung Marine University, Kaohsiung, Taiwan.

<http://ar.m.wikipedia.org> : 13:50 2019-06-15

<http://www.asjp.cerist.dz> 22:50 2019-06-18

<http://hrdiscussion.com> 21-03-2019 23:09

12-05-2019 22 :46<http://www.centre-univ-mila.dz/>

<http://www.shatharat.net/vb> 21-05-2019 13 :41

<https://www.asjp.cerist.dz> 21-03-2019 23:05

<https://economicrg.blogspot.com> 21-03-2019 23:00

<https://books.google.com/> 30-03-2019 15 :15

الملاحق

دليل المقابلة

خاص بالدراسة الميدانية لمذكرة التخرج الماجستير

موضوع المذكرة / دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة -

المحور	الأبعاد	الرقم	السؤال	الإجابة
متطلبات إدارة المعرفة	متطلبات الموارد البشرية و القيادة التنظيمية	1	كيف تتم معرفة و توفير الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمركز الجامعي المتعلقة بالموارد البشرية الملائمة لأنشطته المختلفة ؟	
		2	إلى أين وصل المركز الجامعي في مجال توفير الأجهزة و البرمجيات المتطورة و شبكات الاتصال المختلفة لربط مختلف أقسامه و مكوناته لمرونة و تسهيل التفاعل بينها ؟	
	3	متطلبات متعلقة بالهيكل التنظيمي	ما مدى تناسب التقسيم الإداري للمركز الجامعي مع طبيعة و أهداف المؤسسة القائمة أساسا على المعرفة ؟	
	4	متطلبات الثقافة التنظيمية	ما هي السياسة التي يعتمدها المركز الجامعي لمرافقة العاملين و الإداريين و الأساتذة و توعيتهم و تحفيزهم لتغيير و تجديد أفكارهم بما يتناسب مع التطورات المعرفية و التكنولوجية في المحيط الخارجي ؟	

	ما هي الطرق التي يعتمدها المركز الجامعي للقيام بعملية توليد المعرفة اعتمادا على الكفاءات البشرية و الوسائل المادية التي يمتلكها؟	5	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
	ما مدى استفادة المركز الجامعي من التكنولوجيات الحديثة الخاصة بقواعد البيانات و استغلالها في تخزين و تعزيز ذخيرته المعرفية و تطويرها ؟	6	تخزين المعرفة	
	كيف يحافظ المركز الجامعي على المخزون المعرفي لدى الأفراد ذوي الخبرة و المهارة العاملون لديه ؟	7		
	ما أهمية أسلوب المحاضرات و الندوات و المؤتمرات البحثية و التعليمية في نشر المعرفة الضمنية و الصريحة و نقل الخبرات و المهارات للمستفيدين منها بالمركز؟	8	نشر و توزيع المعرفة	
	هل يعتمد المركز الجامعي على شبكة معلومات داخلية و كيف يتم استعمالها للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب ، أرشيف..) ؟	9		
	ما مدى حرص المسيرين على إعداد برامج و توفير المستلزمات المادية و البشرية المتعلقة بعمليات تطبيق المعرفة بالمركز الجامعي ؟	10	تطبيق المعرفة	

	كيف يتم مواجهة الصعوبات التي تعترض الباحثين والعاملين بالمركز في تطبيق معارفهم و تصحيح أخطائهم ؟	11		
	كيف يتم معالجة و تخزين المعلومات و البحوث في قواعد البيانات و أرشفتها و كذا إتاحة إمكانية الوصول و استغلال قواعد البيانات المعرفية للمركز و الأرشيف الوثائقي للبحوث و المعلومات البحثية ؟	12		
	ما مدى الاهتمام بالمعارف الضمنية الموجودة في عقول الأشخاص ذوي الخبرات و المهارات و الكفاءات و كيف يتم الاستفادة منها ؟	13	إستراتيجية الشخصية	
	ما معايير اختيار و توظيف اليد العاملة بالمركز الجامعي و احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ؟	14	تكوين الموارد البشرية	وظائف إدارة الموارد البشرية
	ما الأساليب و الطرق العلمية المعتمدة لتأهيل ا لموارد البشرية الموظفة بالمركز ؟	15		

	ما مدى تناسب نظام التعويضات والأجور مع أداء العاملين ؟	16	التعويضات
	كيف يتم مراعاة الجهود الإبداعية و المعرفية للأفراد في نظام الحوافز للمركز ؟	17	
	ما مدى اهتمام مسيري المركز بإعداد برامج لتعليم و تدريب و تطوير معارف موظفي المركز في داخل و خارج الوطن ؟	18	تدريب و تنمية م ب
	كيف يشجع مسيرو المركز الجامعي مع الأفكار الجديدة و الإبداعات و الاكتشافات و الابتكارات ؟	19	
	كيف يتم الاهتمام ببيئة العمل للموظفين من الحفاظ على راحتهم و سلامتهم ؟	20	صيانة م ب

	ما مدى اهتمام مسيرو المركز بمشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم و بتسيير المركز الجامعي ؟	21	علاقات م ب	
	ما مدى مشاركة النقابات و ممثلي العمال في التفاوض و المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الموظفين في عملهم؟	22		
	كيف يحافظ المركز الجامعي على الأفراد ذوي المعارف و المهارات المتنوعة ؟	23	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
	ما مدى سعي المركز في تطوير العمليات الإدارية بشكل مستمر لتقليل الأخطاء في العمل ؟	24	رأس المال الهيكلي	
	كيف تتعرف المؤسسة على احتياجات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي من اليد العاملة المؤهلة علميا و فنيا ؟	25	رأس المال العلائقي	