

## بطاقة المشاركة

اسم ولقب المشارك: سبكي وفاء	اسم ولقب المشارك: شرعي الحسين
الرتبة العلمية: أستاذة مساعدة	الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أ
الوظيفة: أستاذة جامعية بكلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	الوظيفة: أستاذ جامعي بكلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
مؤسسة العمل: جامعة تلمسان	+ طالب دكتوراه علوم مسجل بجامعة المدية
البريد الإلكتروني: wafa.s.1@hotmail.com	مؤسسة العمل: جامعة بومرداس
رقم الهاتف: 0795716477	البريد الإلكتروني: cheraihoucine@yahoo.fr
	رقم الهاتف: 0556744963

## جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملتقى وطني بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

المحور الخامس:

ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية

عنوان المداخلة :

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

# دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

جامعة تلمسان

سبكي وفاء

جامعة بومرداس

شرعي الحسين

## الملخص:

يكتسي موضوع المورد البشري في المؤسسة أهمية بالغة كونه يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج، مما يستوجب ضرورة الاهتمام به وتنميته والاستثمار فيه كما يستثمر في المجالات الأخرى حتى تستطيع التكيف مع مختلف تحولات المحيط وتحسين الأداء.

نظرا لأهمية هذا الموضوع، سعت الدراسة إلى تبيان أثر مفهوم إدارة المعرفة باعتبارها أحد المجالات التي عرفت ضجة واضحة في الآونة الأخيرة على تنمية الموارد البشرية وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة التأثير الكبير و الواضح لهذا المفهوم على تطوير القدرات الفكرية و العملية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية، رأس المال البشري.

## Résumé :

le sujet de ressource humain est parmi les sujets importants dans l'institution car il est l'un des éléments les plus importants de la production, c'est pour ça il est nécessaire de prêter attention aux ressources humaines, de les développer et d'y investir juste comme en investissant dans d'autres domaines pour que l'institution puisse s'adapter aux différentes transformations océaniques et améliorer les performances.

Compte tenu de l'importance de ce sujet, l'étude à chercher à montrer l'impact du concept de management des connaissance comme l'un des domaines qui se sont récemment clarifiés sur le développement des ressources humaines basé sur l'approche analytique descriptive. Les résultats de cette étude ont montré un impacte significatif et clair de ce concept sur le développement des capacités intellectuelles et pratiques.

**Mots clés :** la connaissance, management des connaissances, développement des ressources humaines, capital humain.

ربط المؤرخون تطور المجتمع البشري بثلاثة مراحل أساسية تطورت من المجتمع الزراعي ما قبل سنة 1800 نحو المجتمع الصناعي من سنة 1800 إلى سنة 1957، تم إلى مجتمع المعلومات والمعرفة من سنة 1957 إلى يومنا هذا، حيث تعد المعرفة المحدد الرئيسي الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرون والعامل الحاسم فيه، ما يعني أن القوة والسلطة أصبحتا مرتبطتين بإنتاج المعرفة، والقدرة على استخدامها استخداما مبتكرا، وأصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية ومعيارا رئيسيا للنجاح والتقدم في جميع الميادين.

في ضوء هذه الحقيقة، تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى مواكبة العصر الجديد القائم على المعرفة وما يحمله من تغيرات، مما يجعلها تمثل بؤرة اهتمام العديد من المؤسسات كونها تضمن توليد المعرفة، توزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كذلك من ثمرات هذه الأخيرة اهتمامها بالعنصر البشري واعتباره المورد الأهم في المنظمة لكونه مصدرا لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.

في ضوء أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات وانعكاسات ذلك على تنمية الموارد البشرية، تم تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

- كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة أجزاء: في الجزء الأول سنعرض ماهية إدارة المعرفة أما الجزء الثاني فخصصناه لماهية تنمية الموارد البشرية، بينما في الجزء الثالث سنبرز أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية.

## I. ماهية إدارة المعرفة:

### 1. مفهوم المعرفة:

يمكن تعريف المعرفة رياضيا حسب إصدارات الأمم المتحدة كالتالي<sup>1</sup>:

K : Knowledge (المعرفة)، I : Informations (المعلومات)، T : Technology (التكنولوجيا)،

S : Sharing (المشاركة).

مما يعني هنا أن المعرفة مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها بالمشاركة الجماعية.

كذلك المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة والتي تستخدمها لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

## ✓ تصنيف المعرفة:

صنفت المعرفة إلى صنفين هما<sup>3</sup>:

➤ المعرفة الصريحة الظاهرة (Explicit knowledge): وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين.

➤ المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي ويصعب نقلها للآخرين.

## 2. مفهوم إدارة المعرفة:

لقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها العديد من الباحثين ومنذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، وعليه فإن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود ولكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين. والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقا بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافئتها<sup>4</sup>.

كذلك ذكر Wiig أن الاهتمام الواضح والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة ومفاجأة للمنظمات، فعلى الرغم من أن الكثير من إدارات المنظمات كانت لا تولي المعرفة الاهتمام المطلوب، غير أن هذا الموضوع-إدارة المعرفة- قد مر بتطور طبيعي تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية والتي لم تكتمل بعد<sup>5</sup>.

✓ تعريف إدارة المعرفة: هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف (Orcheestration) المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية وبالإضافة إلى هذا فإن إدارة المعرفة من شأنها تحقيق إدامة المعرفة واستغلالها واستثمارها ونشرها<sup>6</sup>.

أما سكاريم، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>7</sup>.

#### ✓ أسباب ظهور إدارة المعرفة:

بدأ مصطلح إدارة المعرفة بالظهور منتشرا في مناحي مختلفة، وكان من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهوره ما يلي<sup>8</sup>:

- 1- عولمة الاقتصاد حيث تنتقل المعلومات المرتبطة بالاقتصاد بسرعة كبيرة بين الأقطار من جهة وداخل المنظمات من جهة أخرى.
- 2- تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تعمل على تخفيض التكلفة ورفع جودة موجودات المنظمة.
- 3- تنامي قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة والتي تفوقت على قدرات العامل في استيعابها وتحليلها.
- 4- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات السريعة في كثير من الحالات.
- 5- زيادة التعقيدات في السلع والخدمات على حد سواء.
- 6- استناد الأعمال والنشاطات على قواعد بيانات ومعلومات الأمر الذي تطلب إدارتها بفعالية.
- 7- تفرع إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- 8- نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات، خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتجدد والتنوع.
- 9- زيادة التغير السريع في احتياجات المواطنين، جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير مناسبة لمواكبة تلك التغيرات.

#### ✓ أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة الإستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات تظهر في المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لإيجاد الهيكلة التنظيمية التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها وتجويدها وتوظيفها بفاعلية، إذ تعني إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الأفراد، ويمثل العنصر البشري فيها ركيزة أساسية ومهمة فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى التكنولوجيا، فعلى الرغم من أن التكنولوجيا تدعم إدارة المعرفة إلا أنها ليست العامل الأول فيه، كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها لا تركز على نتائج العمل الذي يقوم به الفرد بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحديث تفاعلا في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة<sup>9</sup>.

## ✓ متطلبات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها:

يرى ديوك Duke أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي<sup>10</sup>:

- 1- **متطلب التكنولوجيا:** وهو يعتمد أساسا على التطورات التكنولوجية وبالخصوص ما تتيحه محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي.
- 2- **المتطلب الاجتماعي:** ويخص هذا المتطلب جانب تقادم المعرفة التي يمتلكها الأفراد وذلك من خلال الدورات والمشاركة والتحاور لاكتساب الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال المعرفية المختلفة.
- 3- **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويتعلق هذا المتطلب بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها وخلقها ويتم ذلك من خلال تحديد الطرق والوسائل والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة.

## II. تنمية الموارد البشرية:

✓ تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها<sup>11</sup>: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفته وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده.

✓ تشمل تنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالاتي<sup>12</sup>:

- 1- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- 2- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.
- 3- تساهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاز إدارة الجودة الشاملة.
- 4- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- 5- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- 6- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين لأنهما يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى هذا الأداء وتحسينه.

✓ مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية: إن أهمها ما يلي<sup>13</sup>:

✚ **التعليم:** وما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيحه للفرد من معلومات تمده بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة.

✚ **التوجه السليم:** ويشمل:

- العمل من أجل الوطن.
- الوعي بمشكلات المجتمع.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- الرغبة في الإتقان والتفوق.
- حسن استغلال وقت الفراغ.

✚ **القيم الايجابية:** تقرن الانجازات الرائعة دائما بقيم بناءة يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها. مثل العمل المخلص، التفكير الذكي، التنافس...، وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير وهي حصيلة لتجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته.

✚ **الشخصيات الناضجة:** والتي تتميز بخصائص أبرزها الايجابية، الاستقلالية، التفكير في المدى البعيد، تنوع الاهتمامات، الرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة.

فالاجيائية مثلا تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها...، والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد...، ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على نضوج مؤسساتهم... كما أن هذه الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضوج.

✚ **التدريب والتطوير:** بكافة أنواعه الفنية والسلوكية ويعتبر التدريب السلوكي على نفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الايجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات.

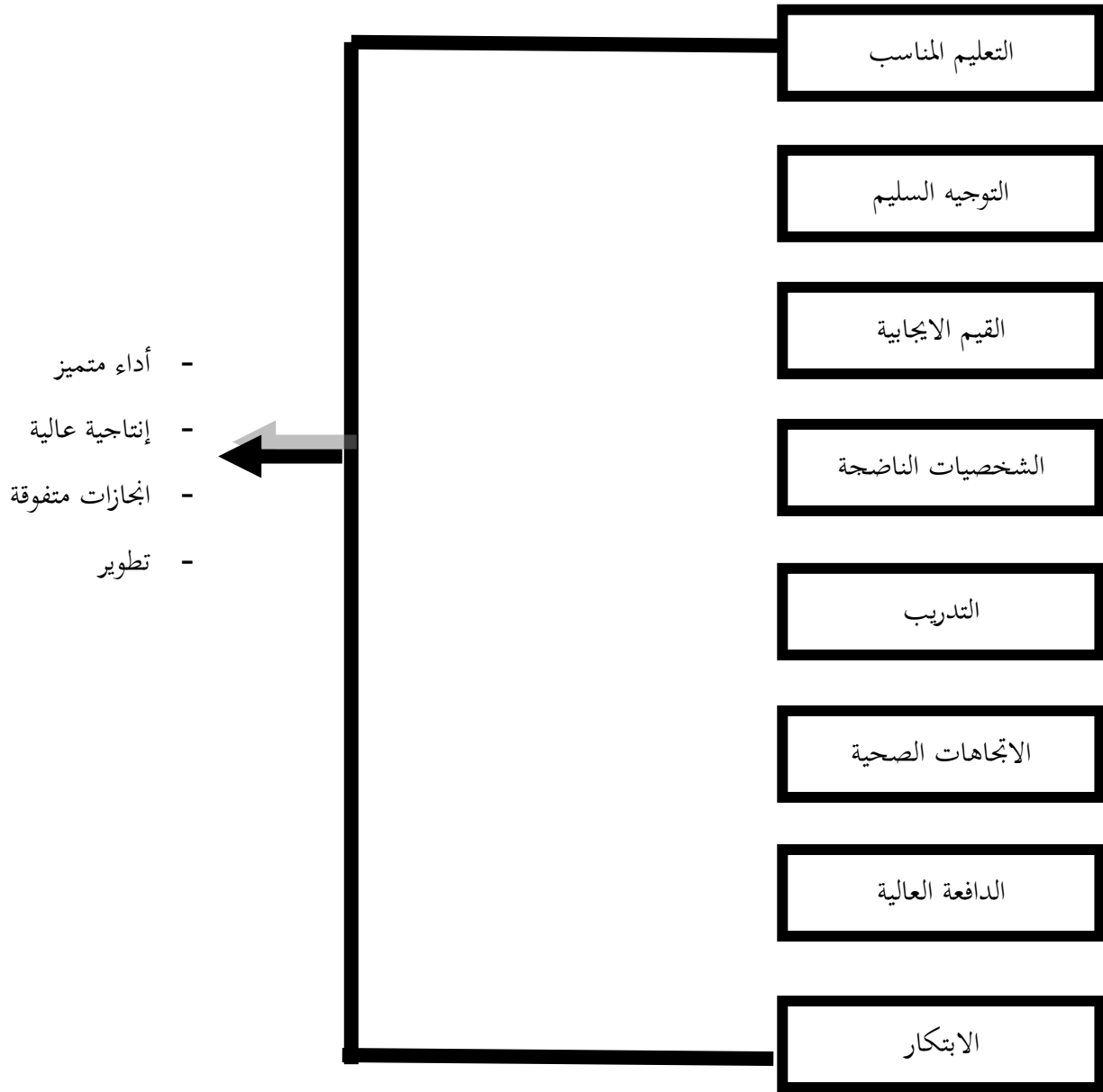
✚ **الاتجاهات الصحية (الاتجاهات حالة عقلية):** كيف يفكر أفراد القوة العاملة، وهذه الحالة العقلية يساهم في تكوينها عدة عوامل - من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم مروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد. وكلما كانت الاتجاهات ايجابية، كان ذلك مساعدا على قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات بالقُدوة، القيادة الفعالة والتدريب المستمر.

✚ **الدافعة العالية:** والتي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، إثبات الذات وتقدير الآخرين... مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الانجاز المستمر، الحرص على النمو والتقدم المستمر.

✚ **القدرات الابتكارية والتفكير الإبداعي غير التقليدي:** ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختبار الموارد البشرية- من القادة الإداريين والعاملين، عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل مشكلات ومشروعات التطوير.

والشكل الموالي يلخص الطراز الجديد للموارد البشرية:

### الشكل رقم (01): الطراز الجديد للموارد البشرية



المراجع: الدكتور علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت 1، 3 تموز يوليو 2000، ص. 11.

#### I. دور إدارة المعرفة في تنمية البشرية:

ومن أجل تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع:

(1) دراسة أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، 2006، بعنوان: متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة.



هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة، والتعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية.

المنهج والأداة والعينة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية (500).

النتائج: قد توصلت إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيًا، ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، وخاصة مدينة القاهرة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها.

## 2) دراسة سمر محمد خليل العلول، 2011، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية والقدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع 1309 موظف، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت 196 موظفًا أكاديميًا.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي 52%.
- 2- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
- 3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

6- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح كلية الآداب و التجارة.

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

3) دراسة حسين بركاتي: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشئة بولاية المسيلة. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة بطريقة غير عشوائية، تتكون في مجملها 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:

1- عملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي.

2- 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.

3- عملية تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع وهذا نظرا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.

4- عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول يعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي.

أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية: فيما يخص جانب التمكين فقد أثبتت نتائج الدراسة أنه ذا مستوى متوسط وهذا نظرا لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة خاصة في المؤسسات العمومية التي تتسم بالبيروقراطية، وأما في جانبه

الآخر المتعلق بالاهتمام بالرأس المال الفكري نجده بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضعف المهارات بسبب نقص التكوين لدى الأفراد.

#### 4) دراسة Rasooli (2006) بعنوان: إدارة المعرفة في مراكز الاتصال Knowledge management in call centers

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول لمستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية للشركات التي لها اهتمام بثقافتها الإدارية، وقد أجريت الدراسة في اثنين من كبرى شركات تصنيع السيارات في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- إن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المتميزة.
- 2- استخدام الخبراء يساهم بشكل ملحوظ في زيادة المعرفة لدى العاملين، إضافة للمعلومات والبيانات المتاحة.

#### ✓ التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة من حيث الأهمية، وقد بينت الأثر الكبير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق منهجيات إدارة المعرفة على تنمية المواد البشرية وبالتالي على الأداء المؤسسي للمنظمات. وقد بينت الدراسات السابقة أهمية إدارة المعرفة من خلال ما توصلت إليه من نتائج كان أهمها ما يلي:

- أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير.
- أن المعرفة أصبحت من المقومات الرئيسية لبقاء المنظمات في المنافسة.
- العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة.
- تساعد إدارة المعرفة على تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية.

#### ✓ أثر إدارة المعرفة على العاملين:

يرى خضر مصباح إسماعيل الطيبي أن إدارة المعرفة تستطيع أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها<sup>13</sup>:

- تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعلم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير من استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

- تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة، وهذا يأتي بسبب تطوير إمكانياتهم بالتعلم حول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل.

كذلك في الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها<sup>15</sup>:

○ أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

○ تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك إن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفاعلية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، والحقيقة ذلك بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

✓ نهج إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري<sup>16</sup>:

كل مشروع لإدارة المعرفة يتوقف على خمسة مراحل: اكتشاف رأس المال البشري، الحفاظ عليه، تقييم المعرفة البشرية، خلق المعرفة و تبادلها وفي الأخير تحديث المعرفة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1): نهج إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

اكتشاف رأس المال البشري اكتشاف رأس المال البشري يبدأ باستجواب الأعضاء العاملين في المؤسسة، معرفة طريق عملهم، الأدوات المستعملة، نقاط القوة والضعف في كل موقف.	اكتشاف رأس المال البشري
يجب الحفاظ على العنصر البشري بطريقة واضحة من خلال إظهار وزنهم داخل المؤسسة.	الحفاظ على رأس المال البشري
الأشخاص الذين يمتلكون الكثير من المعارف يجب أن يقيموا داخل المؤسسة، وذلك بالطلب منهم القيام بدورات تدريبية في المجال الذي يتقنونه من أجل مشاركته مع زملائهم.	تقييم المعرفة البشرية
المعرفة تقترن بعدد الأفراد داخل المؤسسة.	خلق المعرفة وتبادلها
تحديث و الحفاظ على المعرفة من خلال إعادة التدوير المعلوماتي(Recyclage informationnel).	تحديث المعرفة

المصدر: Dr Abdallah belouanas, Douar Brahim, le management des connaissances : un outil de développement du capital humain au sein de l'organisation, colloque international sur : Le capital intellectuel dans les organisations arabes dans les économies modernes, 13-14 décembre 2011, université de Chlef, p.10.

الخلاصة:

على ضوء ما تم تقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا أن لإدارة المعرفة دور كبير وتأثير واضح على تطوير القدرات الفكرية والعملية للمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

في الأخير يمكن إعطاء التوصيات التالية لتفعيل دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية:

- 1- تعزيز الاهتمام بالعقول النادرة والمتميزة ذات المعرفة العالية والمتنقلة في الكفاءات ورأس المال الفكري في المؤسسة لأنها مورد من أتمن الموارد التي لها القدرة على الإبداع.
- 2- إشاعة ثقافة التواصل والاتصال مع الآخرين بين العاملين، والاستفادة من تجارب أخرى مناظرة سعياً إلى تحقيق الابتكار والتجديد والارتقاء المعرفي.
- 3- ضرورة ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين.

4- ينبغي تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تفعيل ثقافة تعتمد على نشر المعارف والمشاركة بها والعمل على طرح أفكار خلاقية لتعزيز إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها، وتطوير أداء فعال من خلال نظام الحوافز يكافئ الجهود المعرفية.

#### الهوامش والمراجع:

- 1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص.04.
- 2- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007، ص.17.
- 3-Chimay J.Anumba, Carles O. Egbu and Patricia M. Carrilo, Knowledge management in construction, Blackwell Publishing, 2005, p.21.
- 4-Mulin, R., Knowledge management, Chemical week, vol.162, Issue.3, 2000, P.29.
- 5- Wiig, Karl, "Knowledge Management: The Central Management Focus For Intelligence", Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc, 2000, p.27.
- 6-Wiig Karl, Knowledge management doudation: thinking about thinking, Arlington schima press, 2002, p.01.
- 7- Skyrme, David J. Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron. Management Insight, 2nd series, Available at: [www.skyrme.com.insights/22km.htm](http://www.skyrme.com.insights/22km.htm).
- 8-الساعد، رشاد، حريم، حسن، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات)، دورية المجلة الأردنية، مجلد 8، عدد1، مجموعة 14، ص.83.
- 9-Feliciano, J.L., The success criteria for implementing knowledge management systems in an organization, ETD collection for Pace university, 2007, Online available at: <http://digitalcommons.pace.edu/dissertations/AAI3235023>.
- 10-Duke S, E-mail : essencial in media relations but no replacement fr face- to- face communications, Public relations quarterly, 2001, p.p.19.22.
- 11-موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.87.
- 12-مجيد، سوسن ومجيد، الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والمجتمعي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2008، ص.72.
- 13-الدكتور علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت 1، 3 تموز/ يوليو 2000، ص.ص.ص.11.10.09.

14-خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص.119.

15-حسن، حسين عجلان، استراتيجيات ادارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.79.

16-Dr Abdallah belouanas, Douar Brahim, le management des connaissance : un outil de développement du capital humain au sein de l'organisation, colloque international sur : Le capital intellectuel dans les organisations arabes dans les économies modernes, 13-14 décembre 2011, université de Chlef, p.09.