

الشكر:

الشكر الكبير لله الذي لإله إلا هو وحده لا شريك له والحمد لله الذي يتم بنعمته الصالحات على أنه سخر لنا هذا الطريق الذي كله نور ولأنه طريق النور والمعرفة.

أشكر كل من ساعدني وكان عوناً لي في مذكرتي وأخص الذكر الأستاذ المؤطر: طالم صالح.
والأساتذة المحترمين: زيان بروجة علي، محمودي أحمد، بوساحة خضر، جلط إبراهيم، بكاري سعد الله، العيداني إلياس، زيان موسى.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا عبر جميع الأقطار وخاصة أساتذة العلوم الاقتصادية.

أختتم بالشكر الخاص إلى أساتذة اللجنة المحترمة.

وقد حررنا هذه السطور بلسان فلا مكان للقلم ، نسألوا المولى عزوجل أن يجعلكم من أهل القرآن وأن

يرزقكم الفردوس الأعلى من الجنان.

الإهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
بقلم نبض وما هو اليوم ساكن على الفراق* يودع باك* يود البقاء* ولكن إلى القدر والقضاء راكن.
فدقات قلب المرء قائمة له*** إن الحياة دقائق وثوان.

أهدي هذا العمل إلى

إلى من تحملت العناء لأجلي، والسهر لراحتي، والتعب لتربيتي، والفرح لنجاحي، والدمع لخسارتي،
إليك يا أمي الغالية

إلى من علمني أن الحياة جسر، وكل مشقة في الدنيا خير، إلى أبي الغالي .

إلى أختي الغالية على قلبي فاطمة .

إلى قرة عيني وبهجة فؤادي أخوأي: بوزيان وحسين.

إلى كل عائلة عدار صغيرهم وكبيرهم، خاصة أعمامي: علي، قدور، عبد القادر، وعمتي خيرة.

إلى أبناء العمومة والعمات، خاصة رابع.

إلى من أبعدهم الحياة ولكن مكانهم في القلب باق.

إلى رفيقات دربي، إلى من تقاسمت معهن العيش طوال المشوار الدراسي، إلى اللاتي أتخسر على

فراقهن إلى من يعجز اللسان عن وصفهن صديقات.

إلى أعز صديقة فائزة.

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

فهل ترى هل نلتقي أم أنها*** كانت اللقيا على أرض السراب.

الملخص:

تناونا في دراستنا هذه دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى إدارة المعرفة وإبراز أهم المفاهيم المتعلقة بها، من خلال عرض المعرفة، إدارة المعرفة ومبادئها وأهدافها، كما تم عرض أهم المرتكزات التي تقوم عليها من متطلبات وعمليات تطبيقها، ونماذجها واستراتيجياتها.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تنمية الموارد البشرية التي تمثل مورد استراتيجي هام للمنظمات، خصائصها وأهميتها وأهم الأساليب التي تعتمد عليها، ودور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة ميدانية وذلك بتجسيد موضوع الدراسة بجامعة عبد الحميد بن باديس من خلال تقديم وتحليل المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين حول واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية.

الفهرس.....الصفحة

Iالإهداء

IIكلمة شكر

IIIملخص المذكرة

IVالفهرس

V.....قائمة الأشكال والجداول

VIقائمة الملاحق

أ-هـ.....المقدمة العامة

01.....الفصل الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

02تمهيد

03المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن المعرفة

03المطلب الأول: مفهوم المعرفة

07.....المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

11.....المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها

14.....المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

14.....المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها

17.....المطلب الثاني: أهمية وخصائص إدارة المعرفة

21.....المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة

المبحث الثالث: فعالية إدارة المعرفة.....25

المطلب الأول: مجالات ووظائف إدارة المعرفة.....25

المطلب الثاني: متطلبات وعمليات إدارة عرفة.....29

المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة.....34

خلاصة.....41

42..... الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

تمهيد.....43

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.....44

المطلب الأول: مفهوم وتطور تنمية الموارد البشرية.....44

المطلب الثاني: خصائص وأهمية تنمية الموارد البشرية.....47

المطلب الثالث: مسؤوليات ومدخل تنمية الموارد البشرية.....49

المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية.....53

المطلب الأول: أهمية وأساليب تدريب الموارد البشرية.....53

المطلب الثاني: فوائد وأماكن تكوين الموارد البشرية.....58

المطلب الثالث: خطوات واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية.....62

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.....67

المطلب الأول: البعد التكنولوجي.....67

المطلب الثاني: رأس المال البشري.....71

74	المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة.....
79	خلاصة.....
80	الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في جامعة مستغانم.....
81	تمهيد.....
82	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة جامعة مستغانم.....
82	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
85	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن جامعة مستغانم.....
90	المطلب الثالث: تنظيم جامعة مستغانم.....
97	المطلب الرابع: إمكانيات الجامعة والمشاريع التي قامت بها.....
101	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.....
101	المطلب الأول: تحليل محتوى المقابلات الشخصية الخاصة بإدارة المعرفة.....
103	المطلب الثاني: تحليل المقابلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم.....
105	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم.....
109	خلاصة.....

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01-01
27	مجالات إدارة المعرفة	02-01
34	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	03-01
36	استراتيجيات إدارة المعرفة	04-01
38	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	05-01
39	نموذج موئل لإدارة المعرفة	06-01
53	مراحل مدخل النظم في تدريب وتنمية الموارد البشرية	01 -02
91	الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم	01 -03
94	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمستخدمين	02 -03
95	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمالية والمحاسبة	03 -03
95	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل والصيانة:	04 -03
96	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية	05 -03

قائمة الجداول والأشكال:

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	مقارنة بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية	01-01
97	الهياكل البيداغوجية:	01 -03
97	الأبحاث العلمية	02 -03
98	الإمكانيات البشرية.	03 -03
98	عدد الطلبة المسجلين في الدراسات العليا لسنة 2015/2014	04 -03
99	بطاقة التكوين	05 -03

3- قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	استمارة المقابلة	01
130	تنظيم جامعة مستغانم	02

المقدمة:

يمتاز الوضع الراهن بتطورات سريعة وغير مسبوقه على مختلف أصعدته، ولعل من أبرزها التحولات التي عرفها المجال الاقتصادي، والمتعلقة بالانتقال من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على العلم والمعرفة، وأثر هذا التحول الكبير في هذه المفاهيم كان لا بد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع التغيرات الحاصلة ويضمن لها الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية والارتقاء بكفاءه أعمالها، وجودة منتجاتها وخدماتها، فظهر ما يسمى بإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة، ومواكبة العصر الجديد واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية، والفكرية المتاحة للمنظمة، ويرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها وتطويرها بغرض خلق معارف جديدة وانتقائها، وتوظيفها في إبداع وابتكار واستراتيجيات وأساليب عمل تلبي احتياجاتها وتحقق أهدافها.

ومن المعلوم أن استمرار وبقاء إدارات المنظمات الحديثة في بيئة تنافسية سريعة التغير يعتمد بصورة كبيرة على نجاحها في إدارة أصولها البشرية، وتوفير وخلق مهارات عالية المستوى، ومرنة الأداء فاستغلال تقنيات حديثة يتطلب استعمال كفاءات ومهارات متطورة لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص واكتساب قيمة مضافة وميزة تنافسية إستراتيجية وصولاً بها إلى التميز والريادة.

واستخدام إدارة المعرفة لتسيير وتنمية الموارد البشرية كأداة وتوجيهه يستجيب للتطورات الحاصلة ويساهم في تكييفها وتطويرها وتدريبها على التقنيات الجديدة، واستثمار أفكارها وتنميتها سيساعد على تفعيل العملية الإدارية بصورة جيدة، ويكسبها مرونة التعامل مع مواردها باعتبار أن المورد البشري يعد الركيزة الأساسية للإدارة الحديثة ومورد استراتيجي هام.

مشكلة الدراسة:

مما سبق وفي خضم كل هذه التحولات، ونظراً لاختلاف أساليب العمل الحديثة، والتحديات التي يفرضها المحيط، والانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على العلم والمعرفة والاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة، والتي تتطلب استعمال مهارات وكفاءات عالية، وباعتبار أن إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات و الأساليب الإدارية الحديثة والأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها، والأداة الأساسية لتطوير وتنمية الموارد البشرية، ومن خلال كل ما سبق ومواكبة لكل التغيرات الحاصلة يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما مدى أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية:

1. لماذا تلجأ المنظمة إلى توظيف إدارة المعرفة داخل كيانها؟.
2. هل تساهم المعرفة في انتقاء وتوظيف الموارد البشرية؟.
3. ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على تنمية وتطوير المورد البشري في المنظمة؟.

الفرضيات:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي، والأسئلة الفرعية المطروحة فإن هذه الدراسة ستركز على اختبار صحة

الفرضيات التالية:

1. تعتبر إدارة المعرفة وسيلة فعالة في توفير المعرفة اللازمة للمنظمة.
2. تساهم المعرفة في انتقاء وتوظيف المورد البشري بفعالية وكفاءة عالية.
3. تلعب إدارة المعرفة دورا بالغ الأهمية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وذلك من خلال تكوينها لكفاءات ومهارات ذات جودة عالية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تكشف عن رؤية بسيطة لأسلوب تطبيق إدارة المعرفة التي أصبحت تعد أهم عنصر استراتيجي يعتمد عليه، وهي من أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها، والأداة الفعالة لتطوير وتنمية المورد البشري الذي يعتبر الدعامة والركيزة الأساسية في أي إدارة، حيث أن التغيرات والتحديات المتسارعة في مختلف المجالات قد جعلت من المعرفة ضرورة لازمة للمنظمات باعتبارها تزود وتنقف العنصر البشري بالمهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

انسجاما مع طبيعة الإشكالية المطروحة وتجاوبا مع مختلف التساؤلات المنبثقة عنها وضعنا مجموعة من الأهداف وهي:

إثبات أن إدارة المعرفة تمثل الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة، وإبراز أهمية استخدامها والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على إبراز مدى أهمية البعد الإستراتيجي في تجسيد عملية إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، وكذا التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وأيضا محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية إدارة المعرفة في تحسين وتنمية الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

من خلال التتبع والبحث النظري الذي قمنا به تبين أن هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع إدارة المعرفة، كل هذه الدراسات كانت لها أهداف معينة ونتائج ترغب في التوصل إليها، وفي حدود بحثنا استنتجنا أن هناك جانب من القصور في هذه الدراسات إذ أنها لم تتطرق إلى دور إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الموارد البشرية التي تعد الركيزة الأساسية للمنظمة وسنوجز منها فيما يلي:

1. دراسة الباحث جوير مُجَّد (2012، الأغواط، جامعة عمار ثليجي) رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والمقدمة تحت عنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية، وكيف يمكن تطويره ليصبح قادرا المنافسة العالمية، وتم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي الذي يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الموجودة والمرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة هي أن البنوك العمومية الجزائرية تعاني من عدم وجود استراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة داخل مؤسساتها.

2. دراسة الباحث نضال مُجَّد الرظمة (2011، غزة، الجامعة الإسلامية) رسالة ماجستير، كلية التجارة والمقدمة تحت عنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم .

3. دراسة الباحث رياض عيشون (2011، بسكرة، جامعة مُجَّد خيضر) رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والمقدمة تحت عنوان، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية، وتم استخدام المنهج الاستكشافي أو الاستطلاعي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تعتبر إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المنظمة، الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة، وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

1. أهمية ودور إدارة المعرفة في المنظمة.
2. مستقبل المنظمات الذي أصبح مرهون بكفاءة وفعالية الموارد البشرية.
3. الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع في التخصص.

متغيرات الدراسة:

سنتناول من خلال هذه الدراسة عنصرين أساسيين في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق البقاء والريادة وهذا من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة وما تحدثه من تأثيرات على إدارة الموارد البشرية من أجل تنميتها وتطويرها.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة، وهذا من خلال تحديد متطلباتها وعملياتها والتحديات التي تواجهها ووصف العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وما تحققه من مزايا للمنظمة.

حدود الدراسة:

بغية الوصول إلى حقائق منطقية تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذا الموضوع، ولتحقيق كل هذا قمنا بإنجاز الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. الحدود العلمية: سنتناول في هذا البحث مفاهيم عديدة كإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وتنميتها والعلاقة تربط بين هذين المتغيرين ومعرفة مدى تطبيق المنظمة لهذه الإدارة وما هي التأثيرات التي تحدثها على تنمية وتطوير الموارد البشرية.

2. الحدود الزمنية:

لدراسة هذا الموضوع أكثر ولكي نتمكن من تحديد تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، قمنا بتثبيت عامل الزمن، فاخترنا المدة الزمنية للدراسة في بداية شهر فيفري وهذا نتيجة لما تقدمه الفترة من خصائص وأهمية والانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على العلم والمعرفة.

3. الحدود المكانية: لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على تنمية وتطوير المورد البشري، ارتأينا ربط الجانب النظري لموضوع البحث بالجانب التطبيقي وهذا من خلال تطبيقها على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية التي تطبق هذه الإدارة.

تقسيمات الدراسة:

بغية الوصول لأهداف الدراسة التي تقوم بها، ومحاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث يضم الجانب النظري فصلين، في حين يضم الجانب التطبيقي فصل واحد.

بالنسبة للفصل الأول كان كمدخل لبحثنا هذا، وعنوانه أساسيات حول إدارة المعرفة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية عن المعرفة ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني إلى دراسة ماهية إدارة المعرفة ، أما المبحث الثالث فجاء تحت عنوان تقييم فعالية إدارة المعرفة، وبعدها تطرقنا إلى كل أساسيات إدارة المعرفة وكل ما يتعلق بها انتقلنا إلى الفصل الثاني وتناولنا فيه تنمية الموارد البشرية ، وكل ما يتعلق بها من الإطار المفاهيمي، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني الذي شمل على أساليب تنمية الموارد البشرية ثم المبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية، وهذا محاولة منا إسقاط الجانب النظري على واقع المنظمات الجزائرية في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية، أي واقع تطبيق هذه المنظمات لإدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية وأثرها عليها.

وفي الأخير عرضنا مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتبني سياسات مثلى في تطبيق التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في المنظمات.

تمهيد:

إن من أبرز مقومات نجاح المنظمات الحديثة واستمرارها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب، يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية، وخاصة في ظل الثورة التكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد

فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات إلى وجود حاجة ماسة إلى إدارة تنظيم هذه المعارف، فظهرت إدارة المعرفة من بابها الواسع، والتي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام المختصين باعتبارها نقطة ارتكاز إستراتيجية للارتقاء بكفاءة وجود منتجاتها وخدماتها، مستثمرة في ذلك القدرات التكنولوجية الهائلة، وهذا من أجل إنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار واكتساب الفرص وميزة تنافسية ومن ثم تحقيق التميز و الريادية.

وبما أن موضوع إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والضرورية المستخدمة في منظمات الأعمال وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: فعالية إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن المعرفة.

ازداد اهتمام المنظمات بالمعرفة، وذلك باعتبارها ضرورية لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح، لذا أنشأت أقساماً خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي عن طريق التقليد والمحاكاة للمنظمات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة، وتحسين المسارات القائمة لديها وبلوغها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وأهميتها، وخصائصها أنواعها، ومصادر تكوينها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

إن المعرفة هي الأصل وأحد أهم عوامل الإنتاج فقد أصبحت تحضي بأولوية خاصة في الاقتصاد الجديد القائم على الأفكار والخبرات، وتعد من الأمور الأساسية التي يجب أن يتسم بها صانعوا ومتخذو القرار، ولأجل الوقوف على ذلك فلا بد من عرض آراء وأقوال بعض الباحثين في هذا المجال. وقبل التطرق إلى تعريف المعرفة لا بد أن نميز بين المصطلحات التالية:

أولاً: التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة.

1. **البيانات:** عرفها الشمري والعبادي على أنها: "عبارة عن المادة الأولية التي تدخل في العملية الإدارية والتي تجرى عليها عمليات المعالجة ويتم تحويلها إلى معلومات، يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"¹.

وعرفها: Laudon et laudon على أنها: "تلك الحقائق التي يتم جمعها وتخزينها ومعالجتها بواسطة نظام المعلومات"².

2. **المعلومات:** "عبارة عن نتائج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه، وتطبيق عمليات حسابية وموازنات ومعادلات وطرق إحصائية ورياضية ومنطقية"³.

¹ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارفي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص48.

² إبراهيم الجز راوي، عمار الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

³ عدنان داوود مجد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن،

2010، ص59.

وتعرف المعلومات أيضا على أنها: "بيانات تم توضيحها وتفسيرها وتعديلها بهدف الاستفادة منها، وتسخيرها للاعتماد عليها في القيام بالدراسات أو الأبحاث أو تغيير السلوك وردود الأفعال لدى الأطراف المستخدمة لها"¹. وقد عرفت المعلومات أيضا على أنها: بيانات مقدمة في صورة نافعة لمتخذي القرارات².

3. المعرفة: عرف J.L.Maunoury المعرفة على أنها: "مجموعة المعلومات المتوفرة للمنظمة في وقت محدد وقد تكون متوفرة طبيعيا (ذاكرة الإنسان) أو صناعيا (الأرشيف) وقد تكون متوفرة للعامة، أو تكون متوفرة فقط لدى بعض الأفراد، وتساهم هذه المعرفة في زيادة نشاط المنظمة وكذا في تقدمها"³. وعرف أيضا Turban et al المعرفة على أنها: "المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لغرض الفهم والدراسة والممارسة والتعلم ومن ثم التطبيق في الأعمال أو لحل المشكلات وإنجاز العمل"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة والتي صاغت لنا مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لدى بعض الباحثين و الاقتصاديين كل حسب رأيه الخاص يمكننا أن نستخلص الفرق بينهم:

1. البيانات: هي عبارة عن حقائق مثل الكلمات و الحروف والرموز والصور و الأشكال لا يمكن الاستفادة منها بوضعها الحالي.

2. المعلومات: هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو من أجل أغراض محددة.

3. المعرفة: هي عبارة عن الأفكار والمفاهيم والمعاني المتكاملة للمعلومات لها مغزى وأهمية.

والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة وتعتمد على الخاصية التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة، فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم، إما المعلومات والمعرفة فتعتمد على التفسير ويظهر الشكل التالي هذه العلاقة:

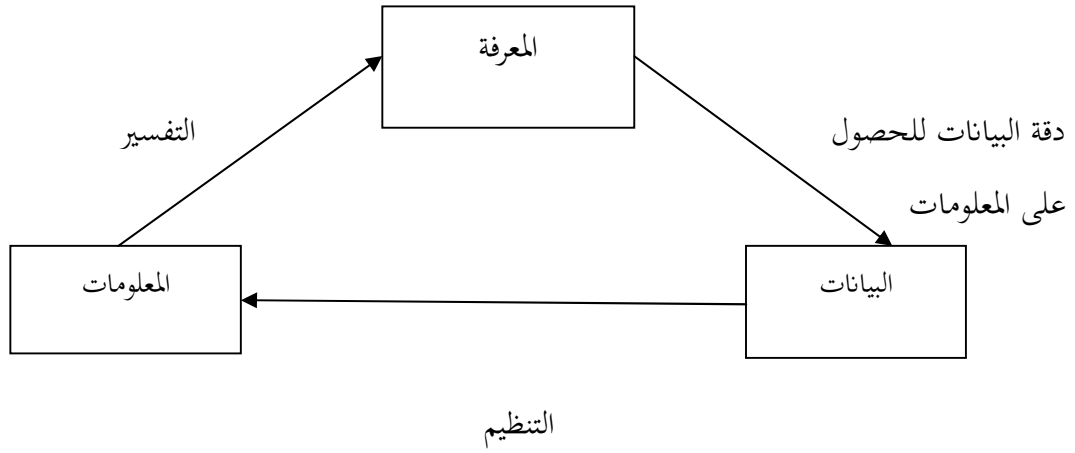
¹ علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص103.

² صبحي محمود الخطيب، عمرو عباس العتر، نظم المعلومات الخاسبية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص34.

³ بكاري سعد الله، اقتصاد المعرفة ودوره في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص12.

⁴ سيد علي نُجْد سيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص17.

الشكل (01-01): العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرف



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر 2013، ص 396.

ثانيا: تعريف المعرفة:

هناك اختلافات كثيرة حول تحديد تعاريف المعرفة، فلقد تطرق العديد من العلماء والكتاب إلى إعطاء تعريف على النحو الذي يراه مناسب واختلفوا في صياغتها ولكن مدلولها مشترك ومن بينها ما يلي:

يشير محجوب إلى المعرفة على أنها: "مجموعة من المعاني، والمعتقدات والمفاهيم الذهنية للإجابة عن تساؤلات الإنسان، وتحقيق طموحاته ورغباته، وإبداعه لمعرفة واستدراك الأمور والأشياء المحيطة به"¹.

ويوضح كل من Henderson et Harris على أن المعرفة: "تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات، وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار"².

¹ ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2013، ص 105.

² كسبية أنجيد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص 82.

وعرف Sivan المعرفة على أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي، والتفكير والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"¹.

وعرفت كذلك على أنها: "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط"².

وعرفها البعض على أنها: "تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية، وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة"³.

وتعرف المعرفة على أنها: "مزيج من المعلومات التراكمية التي يمكن تطبيقها واستخدامها في شتى المجالات لتحقيق أهداف معينة وهذه المعلومات إن لم تخضع للتطبيق والاستخدام فإنها لن تكون معرفة"⁴.

ويعرف Nanoka المعرفة على أنها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، وهنا يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال، وليس على اكتشاف الحقيقة وهذا ما يحصل في الغالب حيث إننا نهتم بماذا يمكن إن تعلمه المعرفة، وليس بتعريف المعرفة ذاتها"⁵.

وعرفت المعرفة أنها "أحد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية لتدريب وتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (know how) ومعرفة لماذا (know why) واعتبرها أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية"⁶.

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع و اشتمل على معاني ومفردات عديدة بما يتماشى مع التطور الحاصل في عصر المعرفة، وعلى هذا الأساس فإن المعرفة هي عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات، والثقافات والقدرات المتراكمة لدى الإنسان، والتي اكتسبها عبر الزمن من خلال تجاربه في الحياة ومن ثم توظيفها.

¹ فلاق مجّد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2011، ص 5.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

³ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص 121.

⁴ فنيحة قشرو، عبد القادر سوئي، مدخل نظري إلى اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، الشلف، 2012، ص 4 .

⁵ سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 4 .

⁶ انتصار احمد جاسم الشمري، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26/28 أبريل 2004 ، ص 10.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المعرفة.

تمثل المعرفة موردا أساسيا من موارد المنظمة، وهي قابلة للتصنيف، كما أنها تتولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتمتاز بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول أن للمعرفة تصنيفات عدة ومجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً: خصائص المعرفة: ذكر الباحثون عدة خصائص تميز المعرفة عن الأنشطة الأخرى، كل حسب تفكيره ووجهة نظره، نذكر منها، وفي هذا الإطار نجد:

وقد ذكر kluge et others أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها¹:

1. **القابلية للانتقال:** إن في هذه الخاصية على سبيل المثال شخص في عمله قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا نجح في ذلك، فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تصميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها وأقسامها.
 2. **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.
- ويشير هوسيل وبيبل Housel and bell إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة هي²:

1. **المعرفة يمكن أن تولد:** إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الابتكار وتوليد المعرفة.
2. **المعرفة يمكن أن تموت:** إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا تسجل وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات والقليل جداً من معرفتنا لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر تموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة، وهذا ما يحدث مع الابتكار أو عند تغيير المعتقدات.

¹ نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 20، 21.

² وسام أنس إبراهيم مجد، توظيف تقنية نظم المعلومات كأحد ركائز إدارة المعرفة في مجال تصميم المنتجات المعدنية، المؤتمر السنوي العربي السابع، الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، جامعة حلوان، مصر 11-12 أبريل 2012 ص: 124، 125.

3. المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع، أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية.

4. المعرفة المخترنة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل على معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

5. إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المخترنة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة وتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد هي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية الحدى والعلاقات التي تستخدم في العمل وهذه الفئة هي الأوسع في المنظمة. وهناك خصائص أخرى منها:¹

1. تطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته، وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتكيب المعطيات والحقائق بصورة وإنما تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة، وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات، أي ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

2. المعرفة مضمون اجتماعي إنساني أي أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه، بل يحتاج إلى بيئة يعيش فيها والمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقى، وبالتالي لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق معارف مطلقة لأن المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.

3. ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخص دائما حالات وظروف أقل يقينا ولهذا نجد معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد، أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف الإنسان حقائق جديدة، أو يكتشف هذه الحقائق سيكتشف تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها من درجة الاعتقاد، فالمعرفة بدون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 32، 33.

4. إن المعرفة مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، ويمكن القول أيضا أن المعرفة أقل درجة من الحكمة لالتزام هذه الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

ثانيا: أنواع المعرفة: إن المعرفة لها شكل محدد، ولا يمكن وضعها كلها في إطار واحد، وهذا ما دفع الباحثون ليقدموا تصنيفات متعددة للمعرفة نذكر منها:

صنف Polanyi المعرفة إلى نوعين أساسيين هما¹:

1. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الغير المكتوبة وتتعلق بالمهارات التي توجد في داخل عقل الأفراد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.

وأشار wiig أن المعرفة الضمنية تتألف من: حقائق وبيانات ثابتة، أنماط ذهنية، أحكام، استراتيجيات التفكير

ويرى Allen أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم.

وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال إدارة الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي بأشكاله المختلفة.

2. المعرفة الظاهرية: ويقصد بالمعرفة الظاهرة أو الصريحة معرفة المنظمة، والتي تتعلق بمعلومات ظاهرية موجودة ومخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل، وغيرها. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات... الخ.

وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول know

We more than في ذلك إشارة صريحة وذلك لصعوبة وضع المعرفة الذهنية في كلمات منطوقة تكملة لموضوع إدارة المعرفة.

وأشار Brezillon and pomerol إلى نوعين من المعرفة هما²:

1. المعرفة الخارجية: وهي التي يستمددها الفرد أو المنظمة من مصادر خارجية، و توجد في البيئة المحيطة وتتجسد

في التدفق المعرفي الذي أسهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تسيير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2007، ص:28،27.

² ليلي مصطفى مجّد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة، مجلة، العدد 98، مجلد 32 جامعة الموصل، 18/03/2009، ص 8.

من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية، كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد أو المنظمة بجهد الخصاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع ورغبات، وأهداف وقرارات وغير ذلك من منتجات عقله وفي ظل الظروف البيئية المختلفة.

2. **المعرفة التنظيمية:** وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، والتي تنتج من تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من جميع التجارب والخبرات والتوجهات والدراسات والقرارات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.

وصنف Marquardt المعرفة إلى خمسة أنواع هي¹:

1. معرفة ماذا؟: know what: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب.
 2. معرفة كيف؟: know how: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.
 3. معرفة لماذا؟: know why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
 4. معرفة أين؟: know where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
 5. معرفة متى؟: know when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.
- وهناك أربعة أشكال من المشاركة في المعرفة وهي كما يلي²:
1. الاجتماعية: وتعني تقاسم وتعلم المعرفة بواسطة الخبرة من المجتمع من خلال الملاحظة والتطبيق.
 2. الخارجية: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال الأشكال والمفاهيم والرموز.
 3. الداخلية: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال التظاهر والمحاكاة وتعلم الأفعال (تخزين معلومات بالعقل).
 4. المركبة: تنظم المعرفة الصريحة في نظام المعرفة من خلال التحليل، التطبيق واستعمال المعلومات بطريقة جيدة.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها.

¹ كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر "رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص34.

² فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص157.

إن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز القوة التنافسية للمنظمة.

أولاً: أهمية المعرفة:

إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها وفيما تؤديه من دور كبير في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة.

وتكمن أهمية المعرفة فيما يلي¹:

1. الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي، وفي الخدمات وفي النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة.
 2. المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
 3. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي تمثله الأصول الغير المادية وبالتالي زيادة إنتاج المعرفة.
 4. الزيادة المستمرة في المنظمات والمشروعات التي تعمل في مجال توليد وإنتاج المعرفة واستخدامها، والتي تمثلها منظمات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات، ومنظمات الخدمات المالية والمصرفية.
 5. المعرفة كمورد استراتيجي: يؤدي مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي الى التأكيد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة علما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال مازالت تقدم حلولاً متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة والمهيكلية والمجمعة.
- وضمن هذا الإطار يرى Ruggles أنه يجب على المنظمات توظيف مختلف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات، وباعتبارها أحد الموارد الداخلية الإستراتيجية أخذت المعرفة اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- وتكمن أهمية المعرفة في تحسين تنافسية الموارد البشرية والكفاءات، إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً، يركز على الكفاءات الفردية، ويبين كل من Ladimirou et tsoukas أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي لها القدرة على تطبيق المعرفة وترجمتها.
- وكذلك هناك أهمية للمعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

¹ بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012 ص6.

1. ساهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال اعتمادها على أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل بين أفرادها وجماعاتها.
3. ساهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير في المنظمة لمواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة كمنتج نهائي عبر بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
5. تساعد المعرفة في إرشاد مديري المنظمات في كيفية إدارة منظماتهم.
6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة المضافة.
7. المعرفة هي الأساس الحقيقي في كيفية خلق المنظمة، وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانية.
8. المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
9. توجه المعرفة مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.

ثانياً: مصادر المعرفة: أشار Saffady إلى مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وهي

1. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجي، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية... الخ) على اكتساب البيانات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل، الفهم... الخ) ويستطيع الأفراد معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتصبح معرفة، وهذا لتوقع المنظمة

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، 2010، ص16.

جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها.¹

2. **المصادر الداخلية:** ومصادر المعرفة فيها تتمثل في أفراد المنظمة حيث يمكن أن نحدد ثلاث فئات تساهم في تكوين معرفة المنظمة من المصادر التالية²:

أ. **إستراتيجيو المعرفة:** إستراتيجيو المعرفة هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة الذين يشغلون بشكل فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد في المنظمة وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة، ليس على أساس منتجاتها أو خدماتها وتكنولوجياها كما في السابق وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها، والرمز المعبر لهذه الفئة أنهم خبراء المعرفة التنافسية، وهذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي، وهي الخبرة في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

ب. **مهنيو المعرفة:** هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة وهي تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة وجوهر رأس المال الفكري للمنظمة ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة، وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من المصادر الأصلية سواء عن طريق اللقاءات المباشرة مع الخبراء أو الرجوع إلى الوثائق.

ج. **عمال المعرفة:** هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة، وهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها، وجدولتها وخزنها وإيصالها للمستنفدين، وأفراد هذه الفئة يعرفون جيدا ما يحتاجون إليه مهنيو المعرفة وما يطلبونه، ولهذا فإن أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة، مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ورمز هذه الفئة هو التوفيق ويدخل ضمن عمال المعرفة حملت الشهادات الجامعية، وغالبا ما يكون هؤلاء أعضاء مهنة معترف بها.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

¹ بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتسيير، جامعة المدية 2007، ص10.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 108-109.

إن بروز إدارة المعرفة يعد من الاتجاهات الفكرية المعاصرة للإدارة التي حضيت باهتمام كبير من قبل المنظمات التي تعتبرها الوسيلة الفعالة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة. فإدارة المعرفة تلعب دورا استراتيجيا في المنظمة، وذلك من خلال ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة وتوفير المعلومات المنظمة والدقيقة من أجل تحقيق كفاءة وفعالية عالية للمنظمة. ومن خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها، خصائصها، وأهميتها وأهدافها، ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها.

يرى كثيرون أن تبني إدارة المعرفة فرض نفسه في واقع عمل المنظمات، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذا قيمة ومصدرا للتحسين في المزايا التنافسية والتميز، وعملا لاستقرار وبقاء المنظمات في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة حيث يتم نقل ونشر وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الحديثة، كما أن إدارة المعرفة برنامج طويل المدى ويتطلب سنوات من المتابعة حتى تبدأ نتائجه بالظهور.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة: لا يمكن القول بأن هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا متفق عليه لإدارة المعرفة، حيث هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح، وهذا راجع لاختلاف آراء الباحثين، ويمكن إدراج بعض التعاريف فيما يلي:

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد Karl wiig في عام 1986 وتطور بشكل سريع في أواخر التسعينات. وعرف سكايرم إدارة المعرفة على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها"¹.

كما عرفها Rastogi على أنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، وخصتها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².

وعرفها Laurie على أنها: "عملية إيجاد والحصول على المشاركة واستخدام المعرفة لتحسين الأداء"¹.

¹ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 272.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 247.

وعرفها أيضا Sveily إدارة المعرفة أنها: ليست انتزاع المعرفة المحفوظة في عقول الأشخاص، وإنما هي الاهتمام بكيفية خلق بيئة للأشخاص لإبداع المعرفة وخلقها ومشاركتها².

وأما Kidwell et al فقد عرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة من أجل تطوير قدرات الأفراد والمنظمات ومساعدتها على اتخاذ القرارات الفاعلة لتحقيق أهدافها"³.

وعرفها الملكاوي أيضا على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الادارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي"⁴.

ويعرف أيضا Wiig إدارة المعرفة بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكثر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها"⁵.

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى حلول جديدة"⁶.

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوما وعملياً وتحدياتها آثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الإسكندرية، الرياض، السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، ص5.

² أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، المجلد 28، 2012، ص498.

³ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص56.

⁴ ناصر جاسر الأغا، سلام زكريا الأغا، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة، قطر، 18-20 نوفمبر 2012، ص1207.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 74، 75.

⁶ بدريني هدى، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص4.

وتعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها: "عملية تعزيز أداء المنظمة من خلال تصميم وتطبيق العمليات والأنظمة، القواعد والثقافة لتحسين الإبداع باستعمال وتقاسم المعلومات"¹.

وتعرف أيضا على أنها: "محاولة التعرف على القدرات الذهنية والفكرية للأفراد، والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية، والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتمادا أساسيا"².

كما يرى P.Blak أن إدارة المعرفة هي: "الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة المعرفة على أنها: عملية تركيب وتحويل وتنظيم وتنفيذ المتغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل منظم وهادف من أجل توليد الميزة التنافسية التي من خلالها يتم استغلال المعرفة لحل المشاكل أو معالجة موقف ما داخل المنظمة.

ثانيا: نشأة وتطور إدارة المعرفة: نشأت إدارة المعرفة عبر عدة مراحل من منظور المنظمة ففي عام 1958 كانت هناك مشاركة كل من Aronson et nichapl polangi et turban وتم مناقشة هذا الموضوع معتبرين أن المنظمات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها، وبطرق مختلفة، وعليه أن هذا الموضوع ليس جديدا، ولكن الجديد فيه انه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر ويمتلك، ويشكل مصدرا للميزة التنافسية والحدثة فيه في وضع ادارة المعرفة موضع التطبيق

وأشار كل من Vopel et davenport أن ادارة المعرفة ما هي إلا عملية تحسين وتطوير للمعرفة ويمكن ابتكارها ونشرها وتطبيقها، كما أن مشكلة دراسة ادارة المعرفة من الناحية النظرية كانت قائمة طوال الفترة السابقة وتناولها العديد من الباحثين، وذلك عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العملية وحل المشكلات، أي أن المشكلة المركزية في ادارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين أي أن الحدثة فيها انحصار في الجانب التطبيقي، وبعد ذلك تم وضع مقاييس لها، وتزايد الاهتمام بها لفوائد مبادراتها الناجحة.

¹ فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² ممدوح عبد العزيز رفاعي، نحو نظرية ادارة المعرفة، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون حول: ادارة المعرفة، الإستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة منصور، 20-22 جويلية 2010، ص 2.

³ بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2011، ص 54.

كما أن أول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة هو Don marchand في بداية الثمانينات على أن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الادارة Drucker الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية ستتكون من صناعات المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء.

ويرى Don Marchand بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، فكانت بدايتها راجعة إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett packard الأمريكية عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية، وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار التي أعدت برنامجًا لإدارة المعرفة. إلا أن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ بالتبلور في عام 1997 ففي عام 1999 قام البنك الدولي بتخصيص 4% من ميزانية لتطوير برنامج إدارة المعرفة مشكلاً بذلك بداية الاهتمام التنظيمي بها.

وأشار Mulin أنه في البداية لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، وكذلك Wall Street أكبر سوق في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، لكنه أدرك في النهاية أهميتها وأخذ يتعامل معها وبدأ بمكافئتها¹.

وحدد Prusak ابرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي²:

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات، وتراسل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية، الانترنت والاتصالات اللاسلكية.
3. الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية، وعمولة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات وتتميز بخصائص تميزها عن غيرها.

¹ عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمة الأعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 ص:53-55.

² ربا جزا جميل الخاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص:20، 21.

أولاً: أهمية ادارة المعرفة: إن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في المنظمات ويمكن إنجازها فيما يلي¹:

1. استثمار رأس المال الفكري: حيث أصبحت قيمة المنظمات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
 2. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعة.
 3. تحسين الأداء التنظيمي: حيث تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
 4. تحفيز المنظمات على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة ومواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.
 5. تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، ومنتجات تعتمد على المعرفة مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة.
 6. الارتقاء بمستوى رأس المال الفكري وذلك: بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل ومساعدته في حل المشاكل وزيادة قدرته على التكيف مع التغيرات.
 7. خفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 8. دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة والغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 8. تشجيع التغيير التنظيمي الهادف، وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير.
- وهناك أهمية أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1. بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات من خلال تبني الإبداعات والمتمثلة في طرح أفكار جديدة و السلع وخدمات.
2. تحسين العمليات في المنظمة وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة.
3. تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
4. تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتتة منها.

¹ عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 111، 112.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص ص: 418، 419.

5. تقليل حالات عدم التأكد والحد من المخاطر المتوقعة.
 6. من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن للمنظمة أن تتميز وتختلف عن المنظمات المنافسة سواء من حيث الجودة، التكلفة، المبيعات الربحية الإبداع.
 7. الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.
 8. إدارة المعرفة تشكل مدخلا لإجراء عمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المنظمة.
 9. تعد المعرفة من أهم الموارد في منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح، ويعتبر تدفق المعرفة العامل الأبرز لهذا الاستمرار والنجاح.
 10. تساعد المعرفة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة وعلى توليد مختلف المعارف، ثم خزنها وتوظيفها في المنظمة ومع الأهمية العلمية لإدارة المعرفة وحاجة المنظمة الى استعمالها كنشاط يساهم في بقاء المنظمات واستمرارها ويساهم في رفع مستواها بين المنظمات المنافسة سواء المنظمات المحلية أو المنظمات الدولية.
 11. كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
 12. الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة (من خلال تأسيس التعلم التنظيمي).
 13. تعد إدارة المعرفة مؤشرا في فهم مبادرات المعرفة من أجل إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين.
 14. إيجاد قيمة لأصحاب المصالح من خلال اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية.
- بالإضافة إلى¹:
1. تحفيز المنظمات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.
 2. تعتبر أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 121.

ثانياً: خصائص إدارة المعرفة: هناك عدة خصائص أساسية تساهم في ضمان نجاح إدارة المعرفة بالمنظمة وهي كما يلي¹:

1. تمثل ما يحتاجه الأفراد من معلومات منظمة ودقيقة لكي يقوموا بأداء الوظائف أو الأعمال بسهولة ودقة.
2. تعنى إدارة المعرفة بالقيام بمعالجة البيانات لتحويلها إلى معرفة قابلة لإعادة الاستخدام لتلبية حاجات الأفراد وذلك من أجل أداء الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة ودقيقة.
3. إدارة المعرفة هي بمثابة المزج أو التلاحم بين المعلومات المتاحة بأنواعها وأشكالها المختلفة وفقاً للمواصفات القياسية لها مع الممارسات الفعلية من خلال الخبرات البشرية أو الأفكار الذهنية والذي يطلق عليه مفهوم رأس المال الفكري.
4. إدارة المعرفة بمثابة نظام تكامل لإدارة الخبرات والمواقف والممارسات والأحداث التي تراكمت في ذاكرة الأفراد وذلك بعد استخدام المعلومات المتاحة.
5. تساهم إدارة المعرفة في التحفيز على الإبداع والإبتكار.
6. تساعد إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتعزيزها.
7. تساهم في خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة جديدة.
8. تساعد في دعم نظام تكنولوجيا المعلومات.
9. تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
10. تعنى إدارة المعرفة بتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها.
11. تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.
12. الاهتمام بعمال المعرفة والمصادر الداخلية ويشمل كل من يعملون في المنظمة وخاصة الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة وهي أحد العناصر المهمة من المصادر الداخلية للمعرفة ومنهم²:

أ. الباحثين: بحوث تطوير المنتجات... الخ.

ب. المخططين: المخططين في إعداد الخطط والبرامج... الخ.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 11.

² سلوى مجد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 41.

ج. منتجي الأفكار: رجال التسويق، رجال العلاقات العامة... الخ.

د. العاملون في الموارد البشرية: الموردين، أخصائي شؤون الأفراد... الخ.

هـ. مدير قواعد البيانات ومحلي المعلومات، وغيرهم مما يباشرون ويقومون بالأنشطة المعرفية.

وأشار قنديلجي والجنابي الى خصائص أخرى¹:

1. دراسة إدارة العلاقات الخارجية: إن إدارة العلاقات الخارجية هي الطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع زبائنها

وتهتم المنظمات بإدارة العلاقات الخارجية واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض توحيد

إجراءات ادارة الأعمال المحيطة بتفاعل المنظمات مع عملائها في المبيعات والتسويق وغيرها، وتستفيد المنظمة

من علاقاتها الخارجية من اكتساب معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدى المنظمة.

2. تكوين المزايا التنافسية للمنظمات: إن الجانب الأكبر من الأنشطة التي تقوم بها أي منظمة والتي تركز فيها

على المعارف وتسعى الأنشطة الى تكوين الميزة التنافسية لذا فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص

للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة ووسائل إنتاج

جديدة وأساليب عمل جديدة تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإرباح.

وتجدر الإشارة إلى ما تقدمه المنظمات من خدمات ليس هو فقط مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن

المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات والتقنيات والمعرفة التي تتوفر لدى المنظمات يصعب على المنافسين

تكرارها.

3. الثقافة التنظيمية للمنظمات: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى

واضحا وفعالاً لنشاط المنظمة.

ويقول Robbins أن الثقافة التنظيمية ترجع الى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة

والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورية في المنظمة حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة و الميزة

التنافسية من العمليات التحويلية، أصبحت تسعى جاهدة الى تحقيق قيمة مضافة أعلى من خلال اعتمادها على

أنشطة المعرفة ومبادئها.

¹ سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص: 42، 43.

أولاً: أهداف ادارة المعرفة.

إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما وأن تنميته تستوجب العمل المستمر على خلق أفكار جديدة وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار. ويمكن القول إن ادارة المعرفة تهدف الى جملة من الأهداف وهي¹:

1. توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها.
2. الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.

3. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير الضرورية.

4. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية اكبر.

5. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق وإيصال الخدمات.

6. تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بالمنظمات الأخرى.

7. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

8. الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.

9. منظمة المعرفة: تعمل ادارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجية تشجيع ادارة المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها. بما يعود بالمنفعة العامة على المنظمة ويزيد من مكانتها التنافسية.

وهناك أهداف أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1. زيادة الإنتاجية: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول الى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية اكبر وإتقان أكبر.

2. إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الخبراء من خارج المنظمة.

3. غرس ثقافة التعلم في المنظمة: وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.

¹ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، القدس، فلسطين، 2011، ص: 8 9.

² ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 157، 158.

4. إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
 5. إيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء مدخل ادارة المعرفة وتطبيقه.
 6. دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة، والتي تؤثر على فعالية مبادرات ادارة المعرفة.
 7. العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
 8. حفظ المعرفة: أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
 9. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
 10. تعزيز بيئة المعرفة من خلال دعم الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمة.
- ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة: هناك عدة مبادئ تتسم بها إدارة المعرفة، حيث لخصها Wig كما يلي¹:
1. التعامل مع إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات المتكاملة.
 2. تنمية ثقافة المعرفة داخل المنظمة.
 3. العامل الحاسم في إدارة المعرفة هو القدرة على الاستخدام والتطبيق الفعال.
 4. تساهم الإدارة الفعالة للمعرفة في تعظيم قيمة المشروع.
 5. ضرورة تحديد متطلبات المعرفة للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التي يجب أن تتوفر لكل فرد.
 6. تحديد العمليات والأنشطة والمهام اللازمة التي تقوم عليها الإدارة الفعالة للمعرفة.
 7. التشجيع على تقدير وتقييم قيمة المعرفة.
 8. اختيار عمال المعرفة الأكثر كفاءة.
 9. إن إدارة المعرفة مكلفة بجمع المصادر المختلفة التي تكونها.
 10. تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من داخل المنظمة.
 11. إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها في وصف خبرة أعمالنا التي نقوم بها.
 12. إن المعرفة تسعى للاستمرارية.

1. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام ، الادارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 128، 129.

13. لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائما، حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير، بينما تبقى الخيارات قائمة.
14. إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية، ويعني ذلك أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية.
15. لا يوجد مستوى واحد للمعرفة أي ليس هناك ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة وبطرق مختلفة.
16. نشر وزيادة الوعي داخل إدارة المعرفة وإدامتها بصورة جيدة.
17. تتطلب إدارة المعرفة حلول ناجحة عن تفاعل مشترك من الأفراد واستخدام التكنولوجيا.
18. يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
19. تحديد وتحليل أوضاع المعرفة من حيث الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمساهمة في وضع الإستراتيجيات وتطوير الخطط المعرفية المطلوبة.
20. الربط بين جهودات المعرفة بالمنظمة والاتجاهات المستقبلية لها حتى يمكن إدراك أحسن قيمة من ممارسات إدارة المعرفة.

وأشار Lee and choi إلى مبادئ أخرى منها¹:

1. التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملين في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي.
2. الثقة: مما يسهل عملية التبادل الحقيقي للمعرفة.
3. التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.

المبحث الثالث: فعالية إدارة المعرفة.

إن مفهوم إدارة المعرفة يساهم في إعطاء عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، من خلال التعرف على أهم مجالات استخدام المعرفة ووظائفها، وتحديد العمليات والمتطلبات الأساسية، ووضع العديد من النماذج واقتراح بعض الإستراتيجيات، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع حيث لازالت

¹ محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011، ص27.

البحوث تحاول التأكيد على أن هناك نماذج ناجحة لإدارة المعرفة استطاعت أن تساعد المنظمات في زيادة كفاءتها من خلال عملياتها، ومتطلباتها. وهذا ما نحاول إدراجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مجالات ووظائف ادارة المعرفة:

إن لإدارة المعرفة مجموعة من المجالات والوظائف لذا يحتاج الاستخدام الجيد لإستراتيجيات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة أهم الوظائف التي تقوم بها.

أولاً: مجالات إدارة المعرفة: إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه وعليه فإن المعرفة تستخدم في عدة مجالات، المجالات التنظيمية أي منظمات الأعمال ومجالات أخرى، ومن ابرز مجالات إدارة المعرفة ما يلي:

أشار العلي وآخرون إلى عدة مجالات لإدارة المعرفة¹:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجواتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر.

ويشير الحجازي أيضا إلى المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة وهي كما يلي²:

1. توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال البحث والتطوير.
2. اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء، ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد وغيرها.

¹ نعم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 96، 97.

² نعم إبراهيم الظاهر مرجع سبق ذكره، ص: 97، 98.

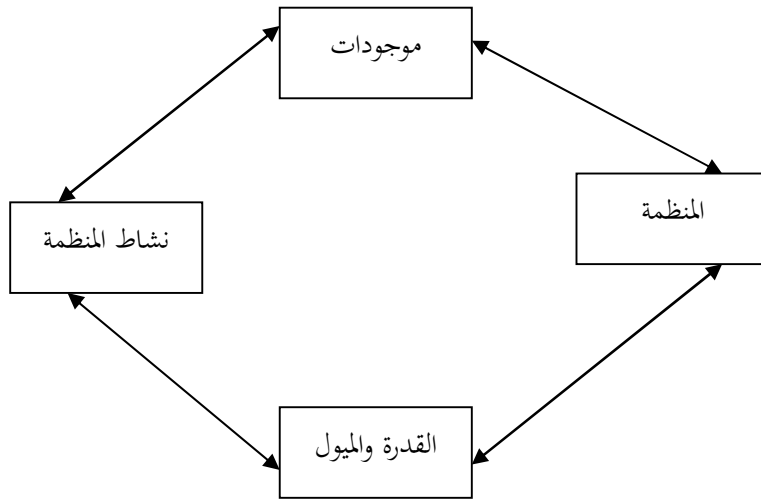
3. استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
 4. تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بالفعالية.
 5. تثبيت شرعية المعرفة وصلاحتها للتأكد من أنها صحيحة وأنها أفضل ما هو متاح وملائم.
 6. تخزين المعرفة في قواعد المعرفة والمخازن الأخرى الخاصة بها.
 7. تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
 8. استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
 9. تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
 10. مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها وأنها تلبى الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
 11. تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- ويشير Wiig إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة حيث أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المنظمة.
- ولذلك فإن الإدارة العليا يجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط بل أيضا يجب أن تكون مقتنعة بأن المبادرة مرغوب فيها وأن هناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الايجابي الفاعل لإدارة المعرفة ومن بين هذه الخطوات ما يلي¹:
1. ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمنظمة.
 2. توليد وتوجيه إستراتيجية المنظمة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة.
 3. استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة.
 4. تخصيص الموارد وتوزيعها.
 5. وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة.
 6. مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة.
 7. إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة.
 8. إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة.

¹ نعم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 98، 99.

وبالتالي فإن ادارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة علما أن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كالتالي¹:

1. مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة التجربة والكفاءة، المهارات، القدرات.
2. مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
3. مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
4. مجال المنظمة ويذكر Balogun et Haile أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجيهها وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها.

الشكل(01:02): مجالات إدارة المعرفة.



المصدر: نعم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة: تتولى إدارة المعرفة كأي إدارة وظيفية أخرى في منظمات الأعمال الإشراف على تنفيذ مجموعة من الوظائف المهمة منها²:

1. تحديد موارد المعرفة: ومن خلال هذه الوظيفة يتم تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وطبيعتها ومحتواها أشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها والقيمة التي يمكن أن تضيفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.

¹ بوركو عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، باتنة، 2011، ص16.

² بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 236.

2. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية المعرفة بهدف تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها داخل المنظمة أو من خارجها.
 3. تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة، وتنسيق عملياتها.
 4. بناء نظم المعرفة: أي بمعنى الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، وتصميمها وتشغيلها ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية، وغيرها.
 5. تنمية العقل الجمعي وتطويره: وتتم عملية تنمية وتطوير العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل بما يساعد على تقاسم المعرفة، وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.
- بالإضافة إلى وظائف أخرى¹:
1. وظيفة تحديد المعرفة: يضمن هذا النشاط اختيار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.
 2. وظيفة اكتساب المعرفة: وتعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالتربط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تحيئة الوثائق اللازمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الاكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المنظمة.
 3. المشاركة في المعرفة: أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الأولية، أو الرسائل الإلكترونية.
 4. تخزين المعرفة: وتهدف هذه الوظيفة إلى توثيق المعرفة والحفاظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 229، 230.

5. مشاركة المعرفة: وتعني هذه الوظيفة عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تسيير عملية توصيلها إلى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما: المسؤولية والفرصة، لأن المعلومات لا يمكن الاستفادة إلا من خلال نشرها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أي فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.

6. إدارة التعاضد: إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، أو يعني بناء فرق عمل وتشجيع العاملين، والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل.

7. إنتاج المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها الأنشطة الأساسية.

وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة، وخاصة أن التكاليف المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة، وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة لنسخة إضافية من منتج المعلومات أو المعرفة لا تزيد حتى ولو طبعت كميات كبيرة منها.

المطلب الثاني: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.

تشكل إدارة المعرفة نتيجة لمجموعة من المتطلبات والعمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك المتطلبات والعمليات التي تغذيها وتقوم عليها.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة: إن تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة، وفي هذا الإطار أوضح الملكاوي مجموعة من متطلبات إدارة المعرفة نذكر منها¹:

1. توفير بيئة التنمية اللازمة: والمتمثلة في التقنية (التكنولوجية) اللازمة لذلك، والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

¹ مجّد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2011، ص ص: 10، 11.

2. دور القيادة في إدارة المعرفة: تعتبر القيادة من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها، وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة، وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مفيدة.

بالإضافة إلى متطلبات أخرى¹:

1. العامل الثقافي: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة، والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد. فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمنظمة هي التي تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، وهناك قسم كبير من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بجد أدنى من المعرفة والخبرة، ولتوليد ثقافة تنظيمية آتجاه المعرفة (ثقافة المعرفة) لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة.

2. الالتزام الإستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة آتجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود منتشرة في جميع أنشطة المنظمة، ويجب أن يشجع المدبرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها.

وهناك متطلبات أخرى لإدارة المعرفة أشار إليها Von Krogh نذكر منها فيما يلي²:

1. الشراكة الأولية في المعرفة والخبرات والمهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.

¹ سامي حنون، رأفت مجد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، 2011، ص 11.

² جمال يوسف بدير، آتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 53، 54.

2. تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق والاتجاهات الاقتصادية والقواعد الأساسية التي تقدمها المنظمة.
3. إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة.
4. الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وعرضها عبر الشبكة الخاصة بالمنظمة.
5. **التكنولوجيا:** وهو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المتميز، التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولأن المنظمة تسعى للتميز من خلال حصولها على تكنولوجيا المعرفة.
6. **التنظيمي للمعرفة:** وهذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها وإعادة استخدامها وذلك بتجديد الوسائل والطرق والإجراءات والعمليات اللازمة
7. **الاجتماعي للمعرفة:** ويتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.
8. **تشارك الأفراد:** المعارف التي لدى العاملين كنز عظيم وقيمة ملكية فكرية للأفراد من خلال الدورات والمشاركة لاكتساب الخبرات والمهارات التي لدى الآخرين لبناء قدرات معرفية أوسع لتحقيق التميز للمنظمة.
9. **تكنولوجيا المعلومات:** يتم الاهتمام بإدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها، ولا بد من الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها للمستفيدين.
10. **الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** يتم التركيز والبحث عن المعرفة واستخدامها والحصول على منتجات جديدة وخدمات مميزة ذات قيمة اقتصادية للمنظمة.
11. **فاعلية المنظمة على المنظمة:** ونعني به الاستفادة من التطورات والإدارة الحديثة لتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية وزيادة مبدأ الشفافية في المنظمة لتطوير الأداء.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة: أكد العلماء على أن عمليات إدارة المعرفة مهمة تفيد المنظمات في تخطيط استراتيجياتها ونجاح المنظمات يعتمد على كيفية استخدام هذه العمليات فهي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر وهي كالتالي¹:

1. عملية تشخيص المعرفة: أشار Finn et phillips أن عملية تشخيص المعرفة تعد العملية الأولى الأهم من عمليات ادارة المعرفة الأخرى، إن العائق في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول الى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لان نجاحها يتوقف على دقة التشخيص، حيث يتم البحث عن المعرفة فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المنظمة من خلال:

أ. تحديد الوجود المعرفي في المنظمة.

ب. تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية.

ج. تحديد الأشكال التي تخزن فيها.

د. تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.

2. اكتساب المعرفة: لقد أشار Lytras أنه في هذه المرحلة الثانية من عمليات إدارة المعرفة وبعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.

وقد أشار العديد من الباحثين منهم Lim et al إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة ، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، والاتصال بين جماعات العمل. وأخرى خارجية: تتولى ادارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالشبكات المعلوماتية وغيرها كما تحصل هذه المنظمات على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية والخبراء والمختصين في مجال الصناعة المعرفية.

3. توليد المعرفة: إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين منهم Kermally et martins وذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال جديد، من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات، وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل

¹ غسان عيسى العمري، أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 203.

المشكلات، وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر لإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر المعرفة الجديدة.

4. **تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:** أشار Alavi et leidner أن عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية.

وتمثل عملية تخزين المعرفة حلقة وصل بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وكذا المعارف المخزنة في النظم الخبيرة والموجودة في العمليات التنظيمية الموثقة، وكذا المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع وتحسين الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة، إلى جانب ذلك تشكل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات إذ تحرص على ادارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغيرات المستقبل، وتقوم ادارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك¹.

5. **تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود الى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة، أما توزيع المعرفة يعتبر أمرا ضروريا على الرغم من صعوبة توزيع المعرفة الضمنية على العكس من سهولة توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية².

6. **تطبيق المعرفة:** أكد Survary على أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأضاف Alavi et leidner أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولم تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثل ما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية

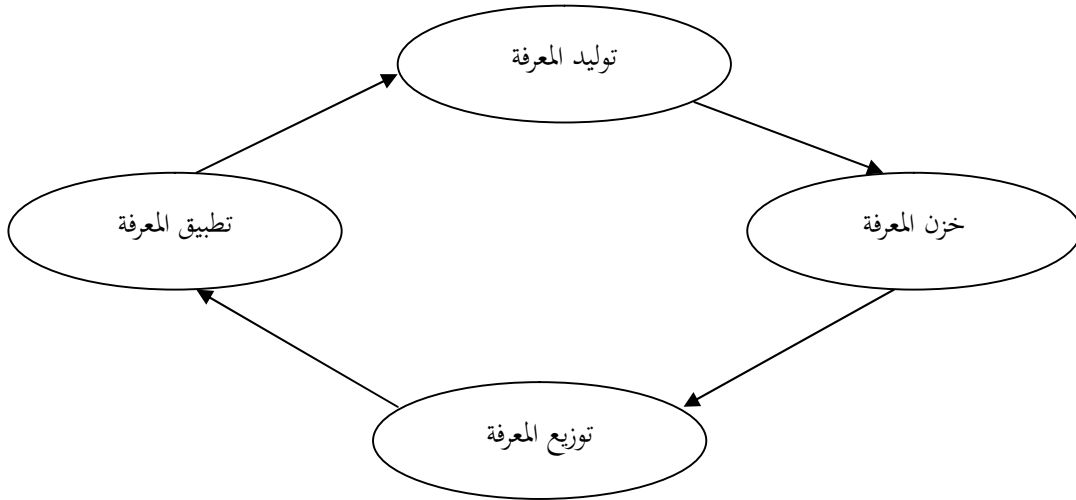
¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 6.

² ليلي مجّد حسنى أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 4، المجلد 1 جامعة الطائف، 2012، ص 109.

للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن والنتيجة المنطقية على ذلك بان تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت¹.

نستنتج مما سبق أن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل متكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها والعمليات المعرفة الرئيسية تتمثل في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة خزنها وتوزيعها ثم تطبيقها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة: إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فمنظمات المعرفة هي التي تعتبرها مورداً أساسياً لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناءً على ذلك لا بد أن تمتلك المنظمة رؤية إستراتيجية في ادارة عمليات المعرفة، حيث تختار إدارة المعرفة النموذج الملائم لتوجيهها الاستراتيجي ومن بين هذه النماذج ما يلي:

أولاً: نموذج استراتيجيات إدارة المعرفة ويتميز هذا النموذج باستراتيجيتين وهي كما يلي²:

1. إستراتيجية الترميز: أكد Greiner et al أن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة، وتهدف الى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة، وقابلة للوصف، التحديد

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 62.

القياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحليلها بسهولة الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

2. إستراتيجية الشخصية: أشار Ribiere and roman أن إستراتيجية الشخصية تعتمد على المعرفة الضمنية، وهي غير قابلة للترميز، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف، النقل، التعلم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والخبرة وهذه الإستراتيجية تناسب المنظمات الكثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية.

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية.

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
- الاهتمام بتكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات.	- الاهتمام بالتفاعلات الشخصية.
- التركيز واستعمال المعرفة الصريحة.	- التركيز واستعمال المعرفة الضمنية.
- الاعتماد على التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد.	- الاعتماد على توليد المعرفة وتطبيقها.
- استخدام ثقافة الترميز والتوثيق.	- استخدام الثقافة التشاركية.
- الإدارة العلمية.	- الانسجام والمشاركة.
- عدم نقل المعرفة للمنظمات الأخرى.	- نقل المعرفة للمنظمات الأخرى عن طريق تنقل الأفراد إليها.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال واستراتيجيات وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

ثانيا: نموذج Mcelony: يشير هذا النموذج إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تصنف إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي كما يلي¹:

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

1. إستراتيجية جانب الفحص (العرض): يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، ويطبق هذا النوع من الاستراتيجيات للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

2. إستراتيجية جانب الطلب: تركز هذه الإستراتيجية على تلبية حاجة المنظمة من المعرفة الجديدة حيث تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات تولد المعرفة وتطبق في المنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

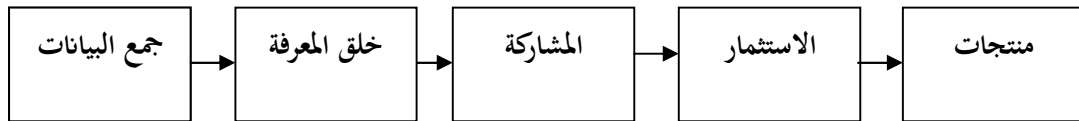
ثالثا: نموذج **Colwell et Bryant** ويشير هذا النموذج إن إدارة المعرفة يمكن إن تصنف إلى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي¹:

1. إستراتيجية الخلق: (الاكتشاف): وتتضمن هذه الإستراتيجية عملية اكتشاف المعلومات وتوجيهها. ويرى March أن إمكانية تحديد العوامل المتواجدة في عملية اكتشاف المعرفة الجديدة تستدعي اتفاق عام حول ارتباط الأفراد القائمين بعملية اكتشاف المعرفة بروابط حدسية بين الأفكار الموجودة والتفاعل مع الآخرين في المنظمة.

2. المشاركة: تعد هذه الإستراتيجية عملية معرفة أساسية وتعني القدرة على نقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها أي مع المنظمات الأخرى، كلما زادت المشاركة كلما كانت هناك صعوبة في المشاركة نفسها.

3. الاستثمار: وهي عملية تحويل المعرفة إلى منتجات قيمة بالعملية الاستثمارية التي تتم عبر الأنظمة المرنة للمنظمة التي تسمح بتحويل الأفكار المعرفية إلى منتجات.

الشكل رقم (01-04) استراتيجيات إدارة المعرفة.



المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

رابعا: نموذج **Michael Zack**: هذا النموذج لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث اقترح إطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي واستراتيجياتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ المنظمة على

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ميزتها التنافسية أو تساعدها على إعادة تأسيس تلك الميزة. وأكد Zack أنه في الوقت الذي ستجد فيه المنظمة طريقتها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية فإن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقا لمعيار الإبداع مقارنة بالمنظمات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له ويمكن إدراجها فيما يلي¹:

1. **المعرفة الجوهرية:** وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة وتمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على العمل في تلك الصناعة.

2. **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية، فهي معرفة تميز المنظمة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها لمعرفة أكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.

3. **المعرفة الإبداعية:** وهذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من أن تكون قائدا للسوق وتغير الطريقة التي يعمل بها في قطاع الصناعة الذي تنتمي له المنظمة، وعند تحديد وضع المعرفة التنافسية فإن هذا النموذج يكون باستخدام Swot تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفجوات الإستراتيجية في معرفة المنظمة، وهذا يسمح للمنظمة أن تحدد الأماكن التي لديها فيها معرفة والتي يمكن أن تستثمرها وأي الأماكن التي تحتاج فيها أن تطور المعرفة للحفاظ على تنافسياتها.

وهذا التحديد يمكن إنجازه من خلال تحليل وضع المعرفة في المنظمة وفقا لبعدين هما²:

أ. **الاكتشاف مقابل الاستغلال:** يشير هذا البعد إلى الدرجة التي تحتاج فيها المنظمة إلى زيادة معرفتها في نشاط معين مقابل الفرصة التي قد تملكها المنظمة لزيادة فعالية موارد معرفتها الموجودة والمستغلة حاليا.

ب. **المعرفة الداخلية مقابل الخارجية:** يشير هذا البعد أنه إذا كانت المعرفة موجودة بشكل أساسي داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن بعض المنظمات تكون إستراتيجيتها موجهة نحو الخارج للحصول على المعرفة من المنشورات والجامعات والاستشاريين والزبائن فيما تتجه منظمات أخرى للحصول على المعرفة من داخل المنظمة لغرض بناء معرفة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.

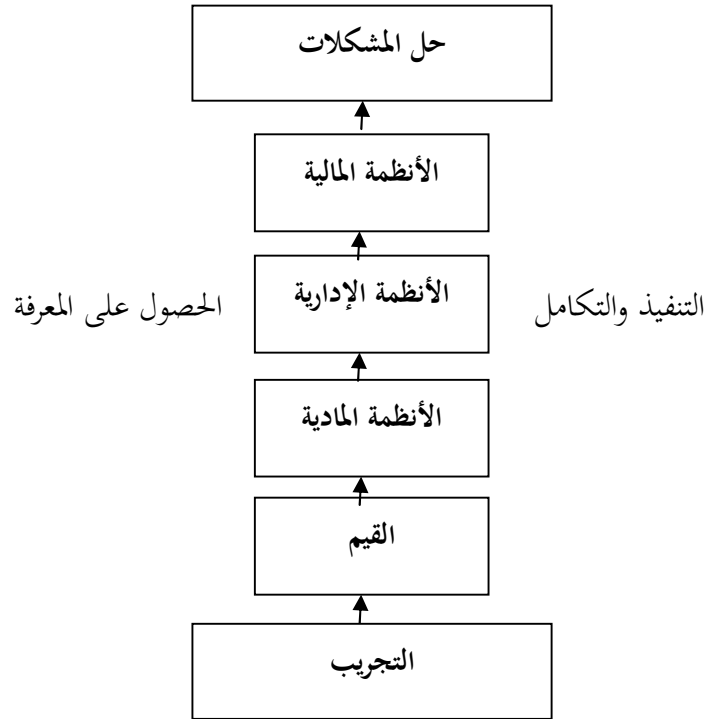
المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 151، 152.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 152، 153.

قام العديد من الباحثين بتقديم نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وهدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل المشاكل التي تواجهها، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات: أولاً: نموذج ليونارد بارتون (L.Barton)¹: يمثل هذا النموذج محاولة توسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات، والأنظمة والطرق والقواعد التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حلاً للمشكلات، و الحصول على المعرفة، التجريب والابتكار كلها محدودة، لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

الشكل رقم (01- 05): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ثانياً: نموذج مؤئل لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه دينس ويوناسكاي ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة وفي هذا النموذج للسلسلة الدائرية هناك أربع

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 123.

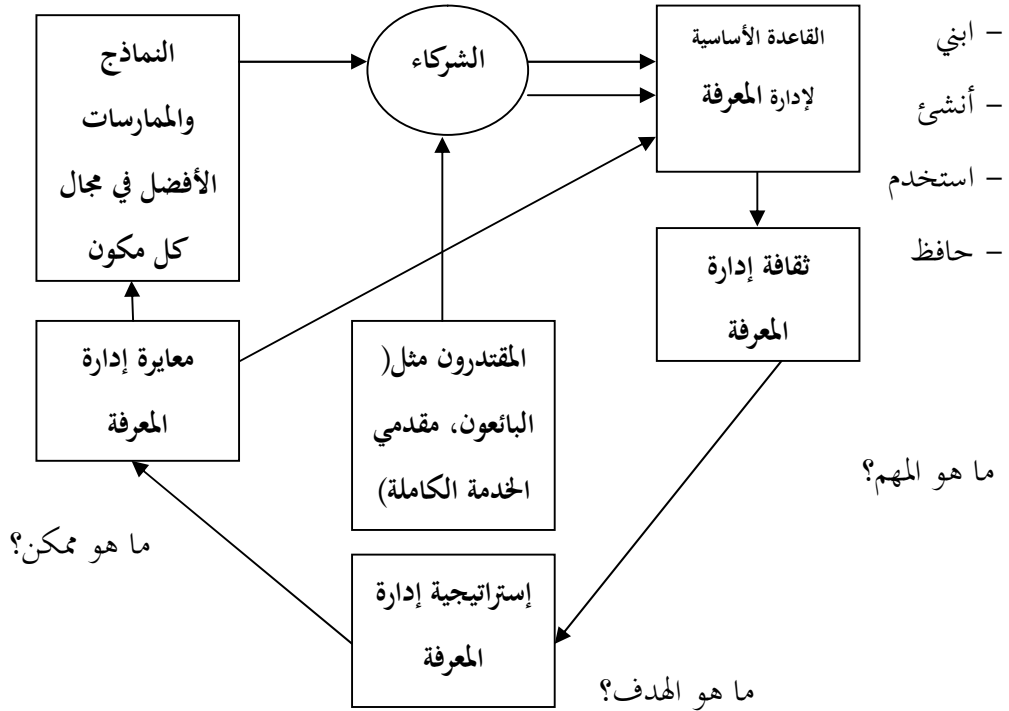
مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي كما يلي¹:

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات ادارة المعرفة في المنظمة.

2. ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية التي تنشأ الثقافة، كم أنها تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

3. أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

الشكل رقم (01-06) نموذج موئل لإدارة المعرفة:



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 124 - 126.

ثالثاً: نموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة: والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية، ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة العملاء، ويتكون هذا النموذج من أربع عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وقد لخصها Darling فيما يلي¹:

1. التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
 2. تعلم الفريق: تكليف المجموعة المسؤولة عن إدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
 3. تعلم العميل: لقد أدرك المصرف أن العميل بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.
- رابعاً: نموذج Eisenbrook لإدارة المعرفة: والذي يتكون من أربع خطوات وهي²:

1. توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
2. تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
3. بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
4. تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

خلاصة:

¹ - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص ص: 132، 133.

² - سوزان صالح دروزة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تمثل حقل إداري حديث، ومحل استكشاف من قبل المنظمات، التي بدأت تهتم بالمعرفة كمورد استراتيجي يحقق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال، حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة للمنظمات في مواجهة محيط تنافسي، يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر واجتهد الباحثون كذلك من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العلمية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية ومراحل التطبيق، كذلك العمليات الأساسية، كما تبين أن إدارة المعرفة مهمة بالنسبة لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة، وفي كل القطاعات، وتحاول العديد من المنظمات تطبيقها في هياكلها وإدارتها، وهذا من أجل بناء إستراتيجية محكمة تساعد على تحقيق التفوق.

تمهيد:

حضيت تنمية الموارد البشرية باهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، الذي يعد العنصر الأساسي للمنظمة، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية الموارد البشرية، وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورية لأي منظمة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة والتغيرات المتسارعة، والحاصلة في مختلف المجالات، وخاصة المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

إن موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين، والمفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ومتخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمات وتجعلها قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات.

المطلب الأول: مفهوم وتطور تنمية الموارد البشرية.

لقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل الاقتصاديين والإداريين، وذلك راجع لأهميتها الكبيرة في المنظمات، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نتطرق إلى تعريف الموارد البشرية وإدارتها ومتطلبات تنميتها وهذا من خلال النقاط التالية.

أولا - تعريف الموارد البشرية: قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية يجب معرفة ما المقصود بالموارد البشرية. تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات"¹.

وتعرف الموارد البشرية أيضا على أنها: "مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، وتعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل"².

وتعرف المراجع الدراسية في الولايات المتحدة الأمريكية الموارد البشرية على أنها: "وظيفة أساسية تسمح للمنظمة بتسيير عملية اكتساب المعرفة والتكوين، وتسيير علاقات العمل التي تضمن حقوق العمال، وهدفها مساعدة مديرية المنظمة في تطوير الأداء والكفاءات في المنظمة"³.

كما يعرفها البعض على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁴.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 17.

² طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

³ Sid Ahmed Benraouane , le management des ressources humaines , étude des concepts approches et outil développé , les entreprises américaines office de publication universitaires algérien 2012 p 27.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25.

وفي الأخير يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: جميع العاملين والموظفين في المنظمة ويختلفون من حيث طبيعة تكوينهم وتدريبهم واكتسابهم لمهاراتهم وخبراتهم ووظائفهم.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية: إن لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف تختلف باختلاف تفكير ومناهج الباحثين.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة"¹.

وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظ عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم"².

كما عرفت أيضا على أنها: "عملية تخطيط وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"³.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، لكونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، الذي تقع على عاتقه إدارة وتشغيل وتنفيذ أعمال المنظمة. ومن خلال التعاريف السابق يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها عملية إدارية تقوم بتخطيط وتوظيف وتنظيم ورقابة الموظفين وتحفيزهم وتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف.

ثالثا: تعريف تنمية الموارد البشرية: هناك عدة تعاريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية منها:

عرف الدكتور محمد أحمد منصور تنمية الموارد البشرية على أنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية وكذا الفنية والسلوكية وتعتبر الوسيلة التعليمية الفعالة التي يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب معارف أو معلومات أو نظريات، ومبادئ وقيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج،

¹ محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 90.

² محمد جاسم الشعلان، محمد صالح اليعجب، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 127.

وهي أيضا وسيلة تكوينية تبين له الطرق العلمية الحديثة، والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل".¹

وعرفها البعض على أنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اختيارها من خلال إجراء اختبارات مختلفة".²

وهناك من عرفها أيضا على أنها: "عملية تنمية خبرات الإنسان من خلال التعليم والتدريب لتطوير قدراته لمواكبة التطور التكنولوجي مع تحقيق الربط بين ذلك وبين احتياجات سوق العمل لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي".³

أما ماهر عليش فقد عرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".⁴

وعرف أيضا المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة تنمية الموارد البشرية على أنها: "عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات الأفراد الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما".⁵ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: عملية تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتكوين بهدف تحسين أدائها.

رابعا: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية: إن في أواخر القرن التاسع عشر تحدثت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة العمليات الأكثر تقليدية، حيث أزاحت المنظمات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المنظمة المتعددة الأقسام، وقد اعتمدت هذه الأخيرة اعتمادا شديدا على البيروقراطية، ومبادئ الإدارة العلمية فلم يعد المسئولون فيها أفرادا من العائلة المالكة للمنظمة

¹ مربي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر الواقع والآفاق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة منتوري 02، 2012، ص 32.

² برك نعمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2010 ص 275.

³ إبراهيم أحمد السيد إبراهيم، التعليم والتنمية البشرية، خبرات عالمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 19.

⁴ هاشم بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 54.

⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2014، ص 20.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بإمكان التعرف عليها حتى وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية وهي:¹

1. منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينات خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية ثروة مركبة من الأفكار المتعلقة بطريقة العمل.
2. خلال الثمانينات برز تأثير المنافسة الدولية وأخذ ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم، كثيرا ما تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.
3. من السبعينات إلى التسعينات ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.
4. يتميز النموذج التنظيمي السائد باهتمام كبير والمنظمة رشيدة التكاليف، والأمان الوظيفي وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، لكن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية تنمية الموارد البشرية.

إن لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، وتقوم على مجموعة من الخصائص نذكر منها فيما يلي:

أولا: خصائص تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية تتمتع بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:²

¹ جينيفر جوي ماثيوز، وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص ص: 50، 51.

² نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص: 64، 65.

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: فتنمية الموارد البشرية يمكن النظر إليها على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في الوقت القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها العالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسين دائم ومستمر.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية. إن لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة نجزها فيما يلي:

1. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية: تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومن خلال ذلك يجب إيجاد وظائف جديدة وتغيير أساليب العمل في الوظائف الموجودة.

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:¹

أ. مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

ب. توجيه الأفراد الجدد وتدريبهم على النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية أدائها.

¹نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 330، 331.

- ج. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- د. تهيئة الأفراد جيدا وتحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية.
- هـ. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات متعددة، منها عوامة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة.
- ويتضح مما سبق بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية (التي يهتم بها)، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والإلكترونيات، وثورة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي.

2. تكاليف تنمية الموارد البشرية: وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الفاتورة التي تدفعها المنظمات على تدريب وتنمية أفرادها. حيث بلغت تكاليف التدريب التي دفعها المنظمات الأمريكية في سنة 1992م حوالي 45 مليار دولار، وفي 1998م ارتفعت فاتورة التدريب لتصل إلى 60.7 مليار دولار سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ويرى غلود ستاين وجيليام أن التدريب سوف يتطلب مزيدا من الوقت والتكلفة في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك للأسباب التالية:¹

- أ. ارتفاع عدد الأفراد الغير الماهرين والغير المثقفين الذين سوف يعملون في وظائف إعدادية.
- ب. التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة التي تفرض تنمية الموارد البشرية عند استخدامها.
- ج. حاجة المنظمات إلى تنمية الموارد البشرية كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيطات التنافسية العالمية.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومداخل تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة مسؤوليات ومداخل لتنمية الموارد البشرية نذكر منها :

¹ نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 69.

أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية. إن معظم في المنظمات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية وهي كالتالي:¹

1. الإدارة العليا: إن الإدارة العليا مسؤولياتها تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المنظمة) وسياسات الموارد البشرية، وخلق بيئة مناسبة لنجاح الموارد البشرية وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2. الإدارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعنى بما يلي:

أ. توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب مهارات المعرفة والاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

ب. مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

وفي الحقيقة المدير المباشر يعتبر أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والقادر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته وبالتالي فهو الذي يستطيع تحديد احتياجاته التدريبية إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية تنمية الموارد البشرية هي كما يلي:

ج. المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

ح. متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

خ. الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

د. التدريب أثناء العمل.

¹سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 26، 27.

د. استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3. المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمنظمة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة

بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

4. الجهة المتخصصة: بالمنظمة قد يكون لها وظيفة متخصصة فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية،

وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد

البشرية، أو بشكل منفصل عنه وأحيانا يكون التدريب وتنمية الموارد البشرية جزء من مجال آخر للنشاط.

ثانيا: مداخل تنمية الموارد البشرية.

قدم ستيفورات العديد من النماذج التي تصف عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وتقدم هذه النماذج

إطارات عمل، وطرق تفكير يمكن أن تتبعها المنظمات في كيفية تنفيذ برامج تنمية العنصر البشري لديها، ومن أهم

هذه المداخل ما يلي:¹

1. مدخل الرفاهية: يركز مدخل الرفاهية أساسا على خدمة احتياجات الفرد في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل

على توفير خدمات التنمية اللازمة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا الوظيفي له في المنظمة، وتزداد قيمة

تنمية الموارد البشرية وفقا لهذا المدخل كلما ترتب عليها حصول الفرد على شهادات أو مؤهلات تمهد له

الطريق لبناء مستقبل وظيفي أفضل.

2. المدخل الإداري: يركز المدخل الإداري على كيفية إدارة وتوجيه أنشطة تنمية الموارد البشرية وتوفير الموارد

اللازمة لها، ويهتم هذا المدخل بوضع نظام واضح لتصميم وتنفيذ عمليات تنمية الموارد البشرية، وحفظ

وتشغيل المعلومات اللازمة لذلك بطريقة أكثر كفاءة، وقد يتجه هذا المدخل إلى تطبيق بعض القواعد

والإجراءات في تنظيم عمليات التنمية الأمر الذي يجعله يهتم بالبيروقراطية وعدم المرونة.

3. المدخل السياسي: يركز هذا المدخل على تعزيز قوة ونفوذ ومركز وظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمات،

ولذلك فإن هذا المدخل يهتم بالتركيز على ما يعتبره منفذوا القرارات في المنظمة أمر ذو قيمة، فهو يسعى

باستمرار لإشباع رغبات ومقابلة احتياجات الإدارة العليا بالمنظمة للحصول على دعمها

وغالبا ما تستخدم إدارة الموارد البشرية هذا المدخل عندما يكون نشاط تنمية الموارد البشرية حديث نسبيا

فتضمن بذلك الحصول على الدعم والموارد اللازمة لتشغيله واستمراره.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 210-214.

ومن مزايا هذا المدخل أنه يعتمد على فهم واضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال ارتباطه برغبات واهتمامات الإدارة العليا، ومن عيوبه إهمال احتياجات ورغبات الجماعات الأخرى في المنظمة خاصة في المستويات الإدارية الأقل.

4. **المدخل التجزيئي:** يصف هذا المدخل عمليات تنمية الموارد البشرية في الظروف التي تتم بها أنشطتها، وبشكل عشوائي وغير مخطط مع التركيز على الاحتياجات الفورية للعاملين وبالتالي فإن أنشطة تنمية الموارد البشرية لا يتم تنفيذها وفق خطط مسبقة مستمدة من أهداف المنظمة، بل تنفذ كاستجابة لمتطلبات عمل فورية غالباً ما يحددها قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

5. **المدخل الرسمي:** حيث ينظر هذا المدخل لأنشطة تنمية الموارد البشرية بشكل نظامي وتخطيطي من خلال الربط المباشر مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء، الترقية وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد... وغيرها، وغالباً ما ينتج عن هذا الربط وجود علاقة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية وأهداف واستراتيجيات المنظمة، كم أنه يتيح للمدرين في الوحدات التنظيمية المختلفة المشاركة في عمليات تنمية الموارد البشرية المطلوبة.

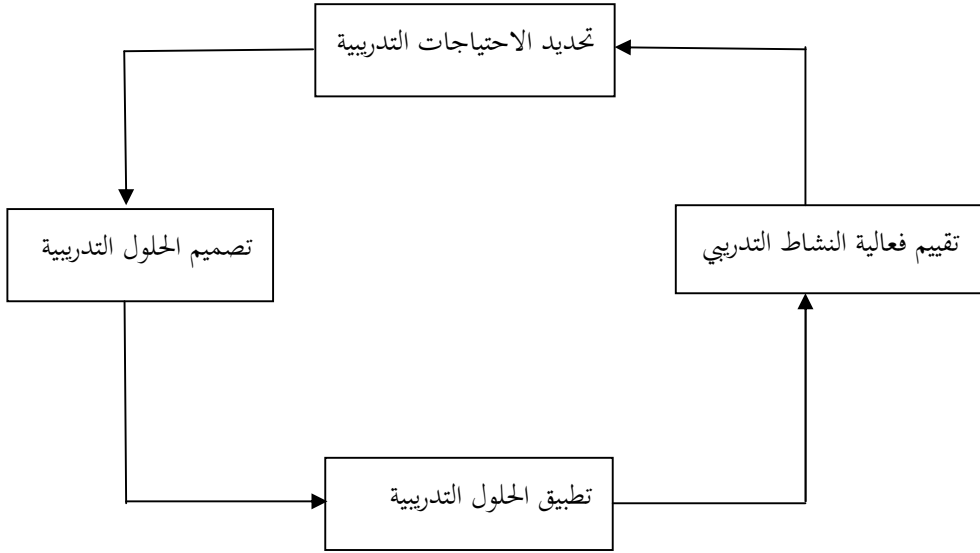
6. **مدخل التركيز:** يظهر مدخل التركيز عندما يصبح التعليم المستمر ضروري، وتصبح أنشطة تنمية الموارد البشرية أمر أساسي في وضع وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على وجود علاقة مباشرة بين نشاط تنمية الموارد البشرية وأهداف الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل. ولذلك فهو يقدم عدة أنواع من البرامج ويعتمد على استخدام العديد من الأساليب كما أنه يتيح للأفراد اختيار البرامج المناسبة لاحتياجاتهم والمساهمة في إدارة عملية التنمية الخاصة بهم.

7. **مدخل التطوير المستمر:** يعتمد هذا المدخل على مفهوم أن الأفراد يعتبرون كيانات مستقلة قادرة على التعلم من أي تجارب أو خبرات يمرون بها، لزيادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقتهم بأنفسهم، ويركز على أن تحسين القدرة على التعلم هو الأساس في التطوير المستمر للفرد، كما أن الفرد قادر على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة له، وتحمل المسؤولية في تطوير ذاته وتحقيق التكامل بين ما يتعلمه وما يؤديه من أعمال.

8. **مدخل النظم:** يعتمد مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعة من المراحل المتتالية مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري يصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تدريب وتنمية قدرات

ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات، وتوضح هذه المراحل أن عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية عملية مستمرة في حياة الفرد والمنظمات.

الشكل (02-01): مراحل مدخل النظم في تدريب وتنمية الموارد البشرية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، المرجع السابق، ص 214.

المبحث الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية.

تسعى المنظمات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما إلى تدريب وتكوين وتطوير أفرادها وهذا من أجل استمرار عملها وبقائها، فهذه المتغيرات تمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة وبتالي تحقيق التنمية للأفراد والمنظمة.

المطلب الأول: أهمية وأساليب تدريب الموارد البشرية.

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، فالمنظمات تستعمل عدة أساليب لتدريب عمالها وهذا لأهميتها الكبيرة

أولاً: أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق أهمية كبيرة في المنظمات والتي نجزها فيما يلي:

وقبل التطرق لأهمية التدريب يجب معرفة ما المقصود بالتدريب

فقد عرف همشري التدريب: بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية".¹

كما يمكن تعريف التدريب على أنه: "الجهد المنظم والمخططة لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمصاريف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها وتغيير سلوكها واتجاهها بشكل إيجابي".²

ويعرف التدريب أيضا على أنه: "مجموعة الإجراءات أو العمليات تستعمل لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات من أجل رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة".³

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التدريب هو عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:⁴

- 1 - أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- 2 - أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- 3 - يساعد التدريب على تغيير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
- 4 - التدريب يكسب المتدرب أفقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال اكتشافه لمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها وكذلك يساعد في كيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- 5 - يستطيع المتدرب من خلال التدريب اكتساب مفاهيم وأساليب التعلم المستمر.
- 6 - زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى منظماتهم من خلال الحوار الهادف الذي يولد الوعي بأهمية المنظمات في المجتمع وفي خدمة البشرية.

¹ ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 275.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس، النظرية، ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003 ص 103.

³ حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 206.

⁴ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

7 - التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

بالإضافة إلى أهمية أخرى للتدريب منها:¹

1 - تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.

2 - ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.

3 - مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

4 - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن المنظمة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو، التميز والاستمرار.

بالإضافة إلى:²

1 - زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد الأداء المطلوب والملائم للأعمال في المنظمة.

2 - رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

3 - تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

¹ منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

² حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 256.

وهناك أهمية أخرى منها:¹

- 1 - تحسين صورة المنظمة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين.
- 2 - تقليل التكاليف وبتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمنظمة.
- 3 - زيادة فرص الترقية إلى وظائف أعلى أو الحصول وظيفة أحسن في منظمة أخرى.
- 4 - للتدريب أثر تطبيقي أي أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمنظمة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- 5 - يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب يستطيع إنجاز العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم، ويجعلهم يقومون بأعمال أخرى في خدمة المنظمة.²

ثانياً: أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي، والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والقدرات التي يحتاج إليها، وهذه الأسباب تأخذ أنواع متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي.

1 - أساليب التدريب للعاملين العاديين منها:³

- أ. **التدريب أثناء العمل:** وهو أن يتعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل ويكون رئيسه المباشر هو المسئول عن التدريب، والمدرّب يفهم ما يريدّه العامل من حاجات تدريبية.
- ب. إعداد أماكن خاصة، أو مراكز تدريب ملحقة بالمنظمة، ووفق هذه الطريقة توفر المنظمة ورشات خاصة بالتدريب، وتستخدم هذه الطريقة عندما يتعذر التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يتطلب وجود مدرّبين متخصصين.

¹ محمود مجّد السيد، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 457.

² طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 101.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 124.

ج. التلمذة الصناعية: يتطلب هذا الأسلوب مستوى أعلى من المهارة والكفاءة عند تدريب العاملين، وتحتاج هذه الطريقة إلى عنصر التعليم والممارسات العملية، ويتم تقسيم المركز التدريبي في هذا الأسلوب إلى قسمين: قسم نظري يتم فيه تدريس وتعليم الموظفين على مبادئ وأساسيات العمل، أما الجانب التطبيقي فيتم فيه توجيه المتدربين نحو تطبيق العمليات.

2 - أساليب التدريب للإدارات:

- أسلوب المحاضرة: هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، من قبل المدرب إلى المتدربين، وهي عملية اتصال مباشر، حيث يقوم المحاضر بتوزيع ملخص محاضراته على المتدربين، وأسلوب المحاضرة لا ينفع لكل أنواع التدريب وخاصة اكتساب المهارات.¹

بالإضافة إلى أساليب أخرى منها:²

أ. أسلوب الندوة: تنظم الندوة على أساس تبادل عدد من المختصين لموضوع محدد أو مشكلة معينة، وتشارك فيه فئتان وتظم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة بينما تظم الثانية المتدربين، وغالبا ما يكون موضوع الندوة ذا أهمية لدى المتدربين، ويتطلب عقد الندوة وجود المختصين في موضوع الندوة.

ب. نظام الدراسة الحالية: وهو أسلوب لتدريب القادة على التحليل والتفكير المنظم، وهو أسلوب يقسم فيه المتدربين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة واحدة، ويطلب من كل مجموعة حلها ومن ثم شرح القرار التي توصلت إليه أمام الجميع.

ت. أسلوب البريد الوارد: وهو أسلوب يهدف إلى تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي، حيث يأتي البريد وبيده عدد من المشاكل ويطلب من المتدربين الذين وزعوا في أماكن مختلفة، يجلس كل متدرب في مكان منفرد. وفي نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي يراها مناسبة وكيف توصل إلى حلول هذه المشاكل ومن خلال ذلك يتعلم كل منهم من الآخر.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 217.

² هاشم حدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 96، 97.

ث. أسلوب المباريات الإدارية: وفي هذا الأسلوب يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، وكل مجموعة تمثل إدارة منفصلة وتعطى لهذه المجموعات معلومات وبيانات عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وتنقسم المباريات إلى عدة جولات تقوم كل جماعة بمراجعة البيانات والمعلومات المعطاة لهم لاتخاذ القرارات، وتجمع نتائج أعمالهم وقراراتهم وبعد ذلك تضاف إلى المعلومات التي حصلوا عليها في البداية، ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار الجديد على ضوء المعلومات المضافة، وتتعدد الجولات بزيادة المعلومات في كل جولة وفي نهاية الجولات يطلب منهم عقد اجتماع عام لتقييم المباريات والتعليق على سلوك المجموعات المختلفة.

ج. أسلوب تقمص الأدوار: حيث يقوم المتدرب بتمثيل شخص معين في موقف تمثيلي، ومن خلال تقمصه للدور يبرز آراءه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش، وبعد انتهاء الدور تتم مناقشة ما يجري بين المتدربين والمدرّب.

ح. أسلوب تدريب الحساسية: وهذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب، ويهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين به وذلك بعد إزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة والتي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس، والهدف الأساسي من التدريب هو الاجتماع والنقاش بدون سبب والمدرّب دوره ملاحظة المناقشات التي تدور بين المتدربين.

خ. أسلوب تعيين مساعد مشرف: حيث يتم تعيين مساعد مشرف إلى جانب واجباته العادية لبعض المهام الإدارية التي توكل إليه من قبل المشرف والغرض من ذلك إعداد مساعد لعملية الإشراف مستقبلاً، وذلك بعد انتهاء خدمة المشرف بالتقاعد.

د. أسلوب طريقة الفرق الطائرة: وهو أن يقوم المدير العام الجديد بالعمل في مواقع مختلفة من العمل في المنظمة ومن ثم يتسلم منصب المدير العام وذلك بعدما عمل في كل وظيفة من وظائف وأقسام المنظمة.

ذ. أسلوب التدريب أثناء العمل: وهي أن يتدرب المدير أو المتدرب أو الإداري وهو يعمل ويمارس العمل.

المطلب الثاني: فوائد وأماكن تكوين الموارد البشرية.

يعد التكوين من أهم مقومات بناء جهاز ناجح لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المنظمة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية فعالة ومستقرة قد تضع المنظمة خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها دون تكوين العاملين على تنفيذ هذه الخطة وذلك يؤدي إلى فشل الخطة، وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: فوائد تكوين الموارد البشرية:

لقد أصبح التكوين من بين أساسيات المنظمة الناجحة، وقبل التطرق إلى فوائد التكوين يجب معرفة ما المقصود بتكوين الموارد البشرية:

يعرف التكوين بأنه: "العمل المخطط الذي يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، وإكسابها معارف وسلوكيات جديدة يمكن استعمالها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أي تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة".¹

ويعرف التكوين أيضاً على أنه: "مجموعة نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي العملي من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".²

وفي الأخير التكوين هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي يتم من خلالها تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات العالية.

إن تكوين الموارد البشرية يتميز بعد فوائد منها:³

1 - على مستوى الفرد:

- أ. يساعد الفرد على اتخاذ قرارات جيدة وحل المشاكل بسهولة وبفعالية أكثر.
- ب. يشجع التكوين النمو الشخصي وزيادة الثقة بالنفس.
- ج. يساعد الفرد على التأقلم مع الضغوطات والنزاعات.
- د. يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- هـ. يلبي الحاجات الشخصية للمكونين ولأعوان التكوين.
- و. يمنح للمكون إمكانيات أكثر للوصول إلى ما يريد والتحكم في مستقبله.

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، 2005، ص 437.

² عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

³ إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005، ص: 3، 5.

- ز. يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- ح. يساعد الفرد على التغلب على الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- ط. سهولة وتحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
- ي. يساعد في تسهيل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
- ك. إمكانية الاستمرار للسياسات والنظم والإجراءات.
- ل. ينمي العاقات بين المجموعات والأفراد، كما يشكل مناخا جيدا من أجل التكوين.

2 - على مستوى المؤسسة:

- أ. يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- ب. يساعد في تحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- ج. تحسين المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- د. تحسين العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على التطور التنظيمي.
- هـ. يعمل على تحصيل المعارف وصياغة أدلة وطرق التنفيذ.
- و. يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- ز. يحسن فعالية المنظمة. يساعد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها.
- ح. يساعد في ترقية العمال وتطويرهم وبتالي تطوير المنظمة.
- ط. في تحفيز وتطوير مهارات القيادة داخل المنظمة.
- ي. تحسين الاتجاهات التي يملكها العمال والمسирون.
- ك. تحسين الإنتاجية ونوعية العمل.
- ل. ينمي ويشجع المسؤوليات تجاه المنظمة، ويحسن العلاقات بين مدراء الأعمال والعمال.
- م. يساعد على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة.
- ن. يساعد في حل النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

ثانياً: مكان تكوين الموارد البشرية: إن عملية التكوين تحدث إما في موقع العمل أو خارجه ويمكن التوفيق بينهما بمراعاة مجموعة من العوامل منها طبيعية التكوين والعينة المستهدفة وسياسة التنظيم في مجال التكوين، ويمكن إدراج أماكن التكوين فيما يلي:¹

1 - التكوين في موقع العمل: إن عمليات التكوين يمكن أن تنظم في موقع العمل، فبعض المنظمات تتوفر على هياكل بيداغوجية مثل قاعات التدريس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم، فيكون التكوين ضمن المنظمة نفسها لكن بعيداً عن مركز العمل، وقد يدخل ضمن عملية التكوين عمال منظمة أخرى، كما يمكن أن يتم التكوين بالمنظمة ولكن يكون بمركز العمل، وفي هذه الحالة يكون التكوين خاص بعمال المنظمة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد الأطارات المؤهلة بالمنظمة.

ويساهم التكوين بمركز العمل في تحسين أداء العمال على المدى القصير في ميادين دقيقة كالإلكترونيات، والإعلام الآلي، يسمح التكوين بموقع العمل للمسئول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات اللازمة في مركز العمل، وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمختصين من خارج المنظمة في الضرورة.

إن التكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله، حيث تقوم تقنيات التكوين على نمذجة النشاطات يومياً ومن بين هذه التقنيات ما يلي:

- الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل يستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته، وتعليماته تسهيل تطور مهارات العامل الجديد بكيفية سهلة وواضحة، ويمكن أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المنظمة، أو أن طبيعة المشكلة التي تم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو الموارد المادية.

2 - التكوين خارج المنظمة: يتم التكوين خارج المنظمة بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية، وهذا على عكس ما يحدث بداخل المنظمة و بمراكز العمل، حيث يطرح التكوين خارج المنظمة عدة مشاكل لذلك يجب تسريح العمال لمتابعة التكوين مؤقتاً، و ربما استخلافهم بعمال مؤقتين، وهذا ليس سهلاً دائماً، قد تجد المنظمة صعوبات

¹. عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص: 188-191.

في إيجاد عمال مؤهلين، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المنظمة، مما يتطلب نفقات في التنقل و السكن، و المنظمة تتحمل كل هذه النفقات دون أن يكون عائد التكوين مضمونا.

مثله مثل التكوين داخل المنظمة إذا لم يرتبط التكوين خارج المنظمة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة و واضحة، أو لم يتم التخطيط له جيدا، فالتكوين خارج المنظمة سيثبت عدم فعالته رغم ارتفاع تكاليفه.

وينقسم التكوين إلى أقسام منها:

1- **التكوين بالدورات:** تظم دورات التكوين مجموعة من المشاركين لفترة زمنية طويلة من ثلاثة إلى اثني عشرة شهرا في مكان محدد، و بعيدا عن موقع العمل تحت إشراف متدخلين ينظمون و يطبقون نشاطات التعلم المحددة في برنامج التكوين.

2- **التكوين بالتناوب:** يترتب عن التكوين بالدورات ابتعاد الموظف عن مركز عمله لمدة طويلة، و هنا يجب تعويضه بموظف آخر واللجوء إلى توظيف عمال جدد بصفة مؤقتة، وللتغلب على هذا يمكن تقييم فترة التكوين بحيث يكون انقطاع الموظف عن مركز عمله لفترة محدودة، عادة ما تكون أسبوعا ليعود بعدها إلى مركز عمله لفترة أطول، عادة ما تكون ثلاثة أسابيع و يستمر تنقل الموظف المتكون بين موقع العمل وموقع التكوين إلى حين انتهاء جميع نشاطات التعلم المبرمجة.

3 - **التكوين لحل المشكلات:** أوضح Kraiger Ford et Salas حيث يلعب المتكون دورا أساسيا في هذا النوع من التكوين بقدرته على تشخيص المشكلة تشخيصا دقيقا، كما يتيح للمتدخل فرصة اقتراح النشاطات الكفيلة بمعالجتها، ويتطلب التكوين لحل المشكلة تضافر جهود ثلاثة أطراف أساسية وهي الإدارة بتأكيدا المشكلة، والمتكون بتشخيصها والمتدخل باقتراحه النشاطات التي تساعد على حل هذه المشكلة.

المطلب الثالث: خطوات واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

إن تطوير الموارد البشرية يختلف من برنامج إلى آخر حيث أن كل برنامج تطوري يختلف باختلاف استراتيجياته وخطواته وأهدافه، حيث أكدت الدراسات الخاصة بتطوير الموارد البشرية أن الهدف العام من هذه البرامج

التطويرية هو إكساب الموظفين والإداريين والخبرات والمعارف والمهارات التي يستفيد منها في أداء أعمالهم الأساسية والقيام بواجباتهم الإدارية والوظيفية المتعددة.

أولاً: خطوات تطوير الموارد البشرية: وقبل التطرق إلى الخطوات يجب معرفة ما المقصود بتطوير الموارد البشرية.

فقد عرفت لجنة خدمات القوة البشرية التطوير بأنه: "نمو قدرات أحد الأشخاص والوصول بها إلى درجة معينة من خلال التعلم الواعي، وعادة ما تشتمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسات، كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو إرشاد".¹

ويعرف التطوير أيضاً على أنه: "هو تنمية قدرات الأفراد المختلفة بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه، ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المنظمة".²

وفي الأخير فالتطوير هو عملية تمنع الأفراد المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.

تعتمد المنظمة في عملية تطوير مواردها البشرية على عدة خطوات منها:³

1 - معرفة وتحديد وتوضيح الأهداف العامة، والأهداف ذات المستويات الطويلة الأجل مع معرفة الخطط التكتيكية نتيجة هذه الأهداف.

2 - تحديد ودراسة وتحليل الأهداف التنظيمية والعمل على تطبيق هذه الأهداف بشكل يعمل على تطوير المهارات والخبرات لدى الموظفين والمدراء.

3 - معرفة الهيكل التنظيمي للمنظمة، والإطار العملي لأعمال ووظائف المنظمة.

4 - تحديد ومعرفة الحاجات لتطوير وتدريب ورفع مستوى الكفاءات الإدارية وتحسين مستويات المعلومات الثقافية والإدارية لدى الموظفين والإداريين.

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006، ص 119.

² - حمداوي وسيلة مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ - محمد سروري الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012 ص: 132-133.

- 5- تحديد خطة متعلقة بتطبيق وتنفيذ الأعمال والمهام والواجبات الوظيفية على مختلف المستويات البعيدة المدى والمتوسطة المدى والقصيرة المدى.
- 6- تحديد الإطار العام لأنظمة وقوانين وطرق الاتصال وإجراء الاتصالات بين الموظفين والإداريين وبين الأقسام الإدارية المختلفة.
- 7- وضع نظام معلوماتي خاص بالضوابط التنظيمية، والضوابط الوظيفية للموظفين والأفراد والعاملين في الإدارة.
- 8- معرفة ميول ورغبات واتجاهات الإدارات العليا والمدراء وتشجيع العاملين والأفراد على تنفيذ هذه الرغبات والسير في تحقيق هذه الاتجاهات الإدارية المختلفة.
- 9- تحديد ومعرفة مواصفات ومعايير واستراتيجيات متعلقة بالمدراء والإداريين ورؤساء الأقسام.
- 10- وضع قوانين خاصة بالشروط والمواصفات المتعلقة بالمؤهلات والخبرات الوظيفية والإدارية.
- 11- تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين، والعمل على حل مشكلات الموظفين والإداريين وترقيتهم وتدريبهم وتطويرهم وظيفيا وإداريا.
- 12- وضع خطط خاصة بالأنشطة والفعاليات والبرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للعمل في المناصب الإدارية المختلفة.
- 13- تحديد استراتيجيات خاصة بتوفير معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة عن الموظفين والإداريين.
- 14- وضع استراتيجيات خاصة بتوفير موظفين وإداريين من ذوي الخبرات المتميزة وتعيينهم في الوظائف الإدارية.
- 15- تنفيذ الأنشطة والفعاليات والبرامج التطويرية التي تم إعدادها والتخطيط لها بشكل إداري منظم من قبل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- 16- الاستعانة بالخبراء والمستشارين الإداريين ذوي الخبرات والكفاءات والمؤهلات العلمية العليا.
- 17- وضع استراتيجيات خاصة بتقييم الأداء العملي والوظيفي لهذه البرامج التطويرية والتدريبية التي تم تحديدها وتنفيذها لتطوير الأفراد العاملين.

ثانيا: استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: هناك عدة طرق واستراتيجيات متعلقة بتطوير الإداريين والموظفين في المنظمات ومن بينها ما يلي:¹

- 1 - تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وإكسابهم مهارات متعلقة بالقيادة الإدارية.
- 2 - تطوير مهارات الإداريين وإكسابهم كفاءات متعلقة بكيفية صنع القرارات واتخاذها بشكل صحيح.
- 3 - التواصل الغير مباشر عن طريق البريد الالكتروني الخاص بالمدراء والتواصل معهم بشكل يومي، وبطريقة إدارية تعمل على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم.
- 4 - تحديد تحليل المشاكل الادارية التي يواجهها المدراء ودراسة الأسباب التي أدت الى آثارها ووضع اختيارات متعددة وبديلة في الحلول المناسبة لهذه المشكلات، البديل الأفضل لحلها.
- 5 - إيجاد نظام مرن من خلال فتح الحوارات ونقاشات مفيدة بين الموظفين.
- 6 - تشكيل مجموعات تدريبية، وإعداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين والإداريين وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم.
- 7 - إيجاد نظام يعمل على تشجيع التعاون بين الموظفين و الإداريين سواء كانوا متدربين أو موظفين من ذوي الكفاءات العليا والخبرات المتميزة.
- 8 - التطبيق والتنفيذ العملي للوظائف والمهام والواجبات الإدارية والوظيفية المختلفة.
- 9 - إيجاد أنظمة خاصة بالتفاعل البناء الذي يعبر عن الشفافية والوضوح في مختلف الأعمال الإدارية.
- 10 - خلق جو مناسب بين الموظفين وبيئة العمل وطبيعة الأعمال والوظائف التي يقومون بها .
- 11 - تشكيل وتنظيم لجنة خاصة بالأفراد المتطورين ومعرفة نقاط ضعفهم ودمجهم في البرامج التطويرية المتاحة، وذلك من اجل تنمية معارفهم وخبراتهم.

¹ - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص:127- 131.

- 12- وضع طريقة يتم من خلالها تدريب الموظفين والإداريين على التكيف والتأقلم مع المواقف المختلفة وإرشادهم وتعليمهم كيفية التعامل مع هذه المواقف وتهيئتهم على مواجهة الظروف، وحل المشكلات.
- 13- توفير الاختصاصيين في علم النفس، والاستعانة بالاستشاريين المختصين بالاستشارات النفسية، ومساعدة الموظفين والتعاون معهم على حل مشكلاتهم.
- 14- إيجاد نظام يشجع على الوضوح والانفتاح والتسامح مع الآخرين مما يؤدي إلى حل الصراعات والمشكلات، والخلافات المالية والإدارية والوظيفية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والإداريين .
- 15- تدريب الموظفين والإداريين وتطويرهم وتعليمهم على كيفية تحديد وتحليل ودراسة التفاعلات المختلفة والسلوكيات الصادرة من الأفراد، مع معرفة المظاهر والسمات الشخصية، والفكرية التي يمتلكها الأفراد والموظفين، حيث أن هذه الطريقة تنمي الشخصية والفكرة الصحيحة الناضجة لدى الموظفين، كما تعمل على حل المشكلات بطرق عقلانية وصحيحة .
- 16- إيجاد برامج تطويرية وتدريبية علمية وثقافية عن طريق إقامة محاضرات علمية، وتوفير كتب علمية وإدارية ومحاسبية واقتصادية تؤدي إلى زيادة معلومات الموظفين والإداريين وإكسابهم معارف ومعلومات جديدة .
- 17- أثبتت الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن تطوير الموظفين والأفراد والإداريين يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وترقيتهم والتركيز على كيفية ترغيبهم بالإخلاص بأداء الأعمال وتشجيعهم على الولاء والرضا الوظيفي في العمل، وذلك عن طريق الاهتمام بالحاجات العلمية والمهنية لدى الموظفين وتوفيرها، وتحقيق أهدافهم مع تنمية الطاقات والجهود العقلية والبشرية لدى الأفراد العاملين .
- 18- تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بواسطة تقديم وتوفير مكتب خاص بالاستشارات الإدارية والنفسية ضمن المكاتب الإدارية للمنظمة مما يعمل على توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحقيقها وزيادة طموحات الأفراد، والتنسيق بين أهداف الأفراد والموظفين والأهداف التنظيمية للمنظمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

يمتاز العصر الحديث بالتغير والتطور السريع في العديد من المجالات، منها علمية وتكنولوجية، وفرض التطور التقني نفسه على العديد من الأنشطة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات وتحسين الأداء قامت العديد من المنظمات بتبني إدارة المعرفة، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء قاعدة معرفية، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مرحلة التميز وذلك بالممارسة الأفضل.

المطلب الأول: البعد التكنولوجي

في ظل التماشي مع مختلف التغيرات ولمسايرة التكنولوجيا الحديثة ومساعدة المنظمة على النمو والبقاء والاستمرار في البيئة التي تنشط فيها، قامت المنظمات بتبني تكنولوجيا المعلومات لما لها من فوائد لتحسين أدائها .

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات: إن ظهور تكنولوجيا المعلومات ساعد في معالجة العديد من البيانات وتزويد الإدارات بمختلف التقارير السريعة والدقيقة من أجل اتخاذ القرارات، فهي تشكل ركنا حيويًا في الإنتاج وتقديم الخدمات، فهذه الديناميكية ساهمت في إحداث تغيرات جذرية في مختلف المجالات بغية تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة واكتسابها تميز تنظيمي فعال في إدارتها وتحقيق أهداف إستراتيجية لها.

ومصطلح التكنولوجيا يعني تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العملي والخبرات العلمية لحل مشكلات واقعية، فهي إجراءات منتظمة وذات توجه نظامي لحل مشكلات علمية.¹

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بتكنولوجيات الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة".²

¹ - عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

² - العمري الحاج، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 6.

وعرفت منظمة اليونسكو تكنولوجيا المعلومات بأنها: "مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تداول ومعالجة المعلومات والتطبيقات".¹

وعرف البعض تكنولوجيا المعلومات على أنها تكنولوجيا التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات.²

ويعرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتسبات والمعلومات لأحمد محمود الشامي والسيد حسب الله: "تكنولوجيا المعلومات على أنها: عملية الحصول على المعلومات واختزانها، وبثها وذلك باستخدام توليفة من المحددات المايكرو إلكترونية الحاسبة والاتصالات عن بعد".³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المتطورة التي تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها.

و تتكون تكنولوجيا المعلومات من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف والذي يتمثل في إيجاد مجموعة أنظمة المعلومات والتي تساعد المستويات الإدارية المختلفة

علي انجاز أعمالها وهذه المكونات: الحاسوب ومكوناته والبرمجيات والأفراد والإجراءات وقواعد البيانات.

ويركز krazewsk علي أن أهمية تكنولوجيا المعلومات تبرز في مساهمتها لي تعزيز وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة وهذا من خلال تخفيض التكاليف وتوسيع نشاط أعمالها وتوفير الوقت والجهد واهم ما يميزها هو المرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء وتحقيق أكبر الأرباح والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات.⁴

¹ - عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 186.

² - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 22.

³ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 239.

ثانياً: تأثير تكنولوجيا المعلومات: إن من أهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي كانت لها دور مؤثر علي إدارة الموارد البشرية، نجد الحاسبات الآلية بحيث تعتبر محور ارتكاز الثورة التكنولوجية الراهنة بينما تلعب تكنولوجيا الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات دور الأعمدة الحاملة لتقدم التكنولوجي ودخول هذه الأخيرة علي إدارة الموارد البشرية كان له تأثير كبير عليها في كافة وظائفها وأنشطتها ونذكر بعض هذه التأثيرات فيما يلي:¹

1- أثر تكنولوجيا المعلومات علي التوظيف: سواء كان التوظيف داخليا كحالة عرض المناصب الشاغرة علي المستخدمين إذا توفرت فيهم الكفاءة المطلوبة، أو توظيف خارجي عند لجوء المنظمة إلى سوق العمل، فإن هذه التكنولوجيا تلعب دورا مهما، حيث تقف إلي جانب المسير وتساعد في انتقاء العناصر المؤهلة لذلك يجب الرجوع إلى قاعدة المعطيات المتوفرة بالمنظمة، كما تساعد في مختلف مراحل عملية التوظيف الخارجي، وإجراء الاختبارات للمرشحين ، ولتبين هذا الدور يكفي تصور الطريقة التقليدية المتبعة في عروض العمل المتمثلة في نشر الإعلان في الجرائد والمجلات ومكاتب اليد العاملة ثم تلقي الرغبات بنفس الطريقة، وهي طريقة أصبحت غير عملية تماما يكفي لكل ذلك نشر الإعلان في شبكة الانترنت و الشبكة المحلية في لحظات وتلقي الرغبات في لحظات الموالية ، سواء كان ذلك في مختلف أنحاء الوطن أو خارجه .

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات علي التكوين: تعتبر اليد العاملة أكبر عناصر الإنتاج تكلفة سواء كان ذلك من حيث كتلة الأجور أو من حيث مصاريف التكوين، ولقد لوحظت فيما يخص مصاريف التكوين أنها تمثل 10% من الكتلة الأجيرية و2% من رقم الأعمال بالإضافة إلى العدد الضخم من الساعات المخصصة لذلك، وإذا كانت التكنولوجيا تتطلب تكوين مستمر للعمال لمواصلة الركب فهي في نفس الوقت أتت بطول كالتعليم عن بعد بواسطة الحاسوب والشبكات كإمكانية حضور الدروس في أماكن العمل، وإمكانية استعمال نظم خبيرة دون اللجوء إلى الإنسان المكون الخبير.

ومن جهة أخرى تقف التكنولوجيا إلى جانب العامل وتساعد في عملية المراقبة في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها باستعماله لبرمجيات وشبكات، كما تساعد المسير في عملية الإشراف المباشر على مرؤوسيه في أماكن العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 414، 415.

بالإضافة إلى تأثير التكنولوجيا على فاعلية التدريب:

ويكمن إبراز تأثير تكنولوجيا المعلومات على التدريب فيما يلي:¹

1- تزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية، فكلما تغيرت تجهيزات الأداء وطرقه تزداد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، هذه الاحتياجات التي يتعين تطويرها لتتواءم مع الجديد في التكنولوجيا .

2- مع زيادة المنافسة والتحالفات والتكتلات بين الدول وبين المنظمات وتزايد التنافس في تطوير التكنولوجيا زادت أهمية الابتكار لمواجهة المشكلات والتحديات المؤثرة وظهرت برامج للتدريب والتطوير تركز على ذلك، وظهرت أيضا برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات ومراحل إدارية وتكنولوجيات جديدة .

3- لم يعد تخطيط التدريب مقصورا على سد الاحتياجات الحالية بل تعدى ذلك للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ومن ثم لتصميم احتياجات وأهداف تطوير برامج التدريب على ضوء هذه المتغيرات .

4- يستطيع الحاسب إرشاد المتدرب وتوجيهه من خلال المسار التدريبي وبمسارات مختلفة مهما كان هذا المسار معقدا وصعبا وبإمكانيات تفوق كثيرا إمكانيات المدرب، وذلك نظرا لاستطاعة

الحاسب تخزين وإصدار عدد كبير من الأسئلة والتمارين والأمثلة والاختبارات المختلفة، بهدف التأكد من تفهم المتدرب للمعلومات المقدمة إليه من خلال البرنامج التدريبي، وكذلك تزويد المتدرب بما يحتاجه من معلومات في ضوء نتائج الاختبارات السابقة، ويستطيع كذلك الحاسب إعادة شرح فقرات المادة التدريبية بعدة طرق مختلفة وفقا لمستوى المتدرب ذاته والذي يقوم بتحديدته من خلال الاختبارات الآلية.

5- يساعد الحاسب الآلي المتدرب خلال عملية التدريب ويقدم له المعلومات اللازمة بالحجم والشكل المناسبين والطريقة المناسبة كما أن باستطاعة الحاسب تشجيع المتدرب على الاستمرار في التعامل مع البرنامج التدريبي، وعلى إعادة فقرات معينة من هذا البرنامج، أو القفز إلى فقرات ذات مستوى أعلى أو غير ذلك كله تبعا لنتائج الاختبارات التي تتم بشكل آلي.

والحاسب الآلي له إمكانيات كبيرة وفعالة في قيادة عملية التدريب والسير بالمتدرب نحو تحقيق الأهداف التدريبية.

¹ سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 242 - 244.

6- يساعد الحاسب الآلي في تحفيز المتدرب على الإقبال على دراسة البرنامج التدريبي، كما أنه يخلق نوعاً من التحدي والمنافسة بين المتدرب والبرنامج مما يدفع المتدرب إلى العمل الفعال، وغالباً ما يبقى المتدربون يعملون لفترات طويلة أمام شاشاتهم حتى بعد انتهاء الزمن المخصص للمتدرب.

7- يمكن استخدام الحاسب الآلي أيضاً في تطوير العمليات المتعلقة بإدارة البرامج التدريبية كمسك السجلات وإجراء الاختبارات وتحديد الدرجات وإصدار كشوف الحضور والغياب وجدولة الدروس والمحاضرات والجلسات التدريبية المختلفة، وكذلك تتبع سير عملية التدريب لكل متدرب وغيرها من التطبيقات الخاصة بإدارة التدريب.

المطلب الثاني: رأس المال البشري.

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي تهتم بها المنظمات، ويعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر.

أولاً: تعريف رأس المال البشري: لقد اختلف الباحثون في تحديد تعاريف لرأس المال البشري وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث وجهة نظر الباحثين إليه، ويمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

عرف Bontis رأس المال البشري على أنه: "العاملون بمجموعهم في المنظمة من حيث ذكاء أتمهم ومعارفهم ومهاراتهم المتراكمة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المتميزة فضلاً عن كونهم تلك الموارد القادرة على التعلم والتغيير والإبداع وتوفير الدافع لضمان البقاء للمنظمة في عالم الأعمال".¹

وعرف أيضاً: "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال العلم والخبرة".²

¹ - سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، قرارات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 334.

² - عيادي عبد القادر، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص 102.

وهناك من عرفه على أنه: "مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد، وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى".¹

ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه: "المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا الابتكار أو قدرات المنظمة".²

كما يعرف Becker رأس المال البشري على أنه: "مجموعة القدرات الفكرية والمهنية للفرد التي تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل".³

وعرف M.cgreger et Al رأس المال البشري على أنه: "يتمثل في الأدوار الذين يمتلكون المهارات والخبرات ذات الصلة بتكوين الثروة لمنظمتهم، وهو يعبر عنه بالمعرفة المتواجدة لدى المستخدمين في المنظمة والقدرة الإبداعية لديهم والتي قد تفوق في قيمتها الحقيقية لموجودات المنظمة المادية".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه: جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة والتي تكتسب من خلال التدريب والتعليم.

ويعد رأس المال البشري مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب التفصيل والاهتمام على البشر إعدادا وتدريباً وتكريساً للخبرة ودعا للقدرة الإبداعية، وحين يكتمل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام.

¹ - شريف إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، البحوث الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة حسنية بن بوعللي، الشلف، 2012، ص 34

² - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 128.

³ - محمد بن بارين حبيب، بلقوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011، ص 8.

⁴ - أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ديسمبر 2009، ص 95.

ثانيا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري: يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات، وكذلك من قبل ذوي الخبرة والاستشارات والجمعيات التخصصية المعنية بتنمية الموارد البشرية فضلا عن اختصاصي وممارسي تنمية رأس المال البشري.

وقبل التطرق إلى أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري يجب معرفة ما المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري:

فقد عرف الحميد الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.¹

هناك عدة أبعاد للاستثمار في رأس المال البشري نذكر منها فيما يلي:²

1- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وزيادة درجة الوعي لديه بما يحدث حوله.

وهذا يعني أنه كلما زادت ثقافة العنصر البشري كلما كان قادر على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبصورة أفضل.

2- **البعد الاقتصادي:** يمثل العنصر البشري عنصر أساسي من عناصر الإنتاج، ومن خلال رأس المال البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى الفرد المؤهل تعليما وتدريباً له فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

¹ - عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، العدد السابع، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، 2009، ص 26.

² - أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2013، ص ص: 46، 47.

4- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، فالمتعلم هو القادر على إحداث التقدم التقني والمعرفي في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

كلما زادت نسبة البطالة في المجتمع تزداد نسبة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية، والعكس لو استطعنا أن نحول مجتمعنا إلى مجتمع متعلم سنصل من خلاله إلى الاستقرار الأمني والاستقرار في جميع المجالات.

المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة.

إن للمعرفة دور كبير وأهمية واضحة على أداء وفعالية وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة، فبعدها كان في السابق الاهتمام والتركيز على العمل الملموس والملاحظ بدأت المنظمات تهتم بدور المعلومات ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل ومستوى الأداء.

أولاً: تعريف الأداء، الفعالية، الكفاءة: تعتبر هذه المفاهيم مهمة في المنظمة من خلال اهتمام الباحثين والممارسين بها.

1- تعريف الأداء: إن مصطلح الأداء من المصطلحات الواسعة الاستخدام وقد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته.

يرى فيريسلي Fericelli أن: "الأداء لا يعبر عنه من خلاله ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين".¹

ويعرف wheelen et hunger الأداء على أنه: "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة".²

¹ - ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 7.

² - وائل إدريس، ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد الأول، المجلد 17، 2013، ص 115.

ويعرف Good الأداء على أنه: "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل حسب قدرته واستطاعته".¹

كما يعرف على أنه: "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، ويضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".²

2- **تعريف الفعالية** : تعرف الفعالية على أنها: "الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة".³

ويعرف أيضا Walker et Ruibert الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعمل الأشياء الصحيحة".⁴

3- **تعريف الكفاءة**: "هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".⁵

ويعرف Caird الكفاءة على أنها: "مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".⁶

وتعرف الكفاءة أيضا على أنها: "مجموع المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمنافسة وفحص اتخاذ القرارات بكل ما يخص العمل".⁷

¹ - ملياني عبد الكريم، فعالية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 94.

² - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 10.

³ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 323.

⁴ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009، ص 219.

⁵ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص 5.

⁶ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص 50.

⁷ - بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

ثانيا: تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية: إن لإدارة المعرفة عدة تأثيرات نذكر منها:¹

1- تأثير إدارة المعرفة على الموظفين: تؤثر إدارة المعرفة على الموظفين بطرق عديدة منها:

- تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية التعليم للموظفين وذلك من خلال بعضهم البعض، وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت، وتصبح قادرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.

- تتسبب إدارة المعرفة في جعل الموظفين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العميل لديهم، وهذا يعني مساعدة الموظفين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق:

1- توسيع الخبرات لدى العاملين.

2- دعم وزيادة رضا الزبائن.

3- زيادة الربح والعوائد.

2- تأثير إدارة المعرفة على تعلم الموظفين: تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعليم الموظفين وتحسين عملية

اكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم، ويتم هذا بطرق مختلفة منها:

- التبرير: إن عملية التبرير ما هي إلا عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة أو الظاهرة

- الذاتية: وتعني عملية تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ضمنية، حيث تعمل كلا من التبرير والذاتية معا لمساعدة الأفراد على عملية التعلم.

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص ص: 119-120.

مثلا عملية إعداد تقرير حول الدروس المستفادة من مشروع ما، حيث أنه عند إعداد التقرير يقوم أعضاء الفريق بعمليات التوثيق (الذاتية) حيث يكتسب الأفراد المعرفة الضمنية من خلال عملية الذاتية (من خلال قراءة التقارير الواضحة ومن ثم اكتساب خبرة ما جاء بها الآخرون).

- **العلاقة الاجتماعية:** إن الأعمال الاجتماعية تساعد أيضا الأفراد مع اكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات، وعقد المناقشات الغير الرسمية.

- **الممارسة والتطبيق العملي:** من خلال استخدام التطبيق العملي في البيئة المحيطة للمنظمة حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المنظمة من أجل الحصول على المعرفة.

3- **تأثير إدارة المعرفة على تأقلم الموظفين:** عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يعملون على عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك، وأيضا عندما يدرك الموظفون التغيرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغيرات الجديدة إن الاشتراك بالمناقشات الحرة، وجلسات الحوار تعمل على إعداد الموظفين ليستجيبوا بشكل جيد للتغيرات التي تطرأ على المنظمة في البيئة المحيطة بها في المستقبل وتجعلهم أكثر قابلية لتقليل هذا التغير لذا فإدارة المعرفة تعمل على تحفيز الموظفين للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة التي تطرأ.

بالإضافة إلى:¹

1- **تأثير إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للموظفين:** هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد الموظفين ومن أهمها:

- قدرة أفضل للموظفين على التعليم من الموظفين في المنظمات الأخرى.

- يصبح بمقدور الموظفين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.

¹ - محمد زرقون، الحاج عراب، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر، 2014، ص ص:

- التهيئة الأفضل للموظفين للتعامل مع المتغيرات وإن هذه الفوائد تمكن الموظفين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع الموظفين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد الموظفين في التصدي للمشاكل التي تواجههم.

إذا فإدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين، وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى الموظفين ومنها التدريب والتطوير حيث يساهمان مباشرة في رفع دافعية الموظفين وبتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

2- تأثير إدارة المعرفة على الكفاءة: ويظهر هذا من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر، والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.
 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
 - تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.
- إضافة إلى: ¹

1- تأثير إدارة المعرفة على الفعالية: ويمكن توضيح أثر إدارة المعرفة على الفعالية في المنظمات من خلال:

- إدارة المعرفة تمكن المنظمات من أن تكون أكثر فعالية من خلال مساعدة الموظفين على اختيار وإنجاز العمليات بطريقة مناسبة وتقليل الأخطاء.
- إدارة المعرفة تمكن الموظفين على التكيف السريع لعمليات المنظمة، وفقا للظروف المحيطة.

¹ - أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 122.

خلاصة

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المنظمات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمات، وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية عنصرا أساسيا لتطوير المنظمات بمختلف أنواعها وهذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات، والتي تدفع بالمنظمات إلى ضرورة التجاوب والانسجام معها ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية نتيجة الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها، لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وظيفة تنمية الموارد البشرية في أي منظمة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المنظمات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج.

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم باعتبارها مؤسسة إدارية علمية تطبق هذه الإدارة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم باختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الجزء النظري، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على جامعة مستغانم، عن طريق عرض الإطار المنهجي الذي تمت به هذه الدراسة، بحيث سنتعرف على المنهج المستخدم والمجالات الزمنية والبشرية والمكانية

التي تمت فيها هذه الدراسة وبعدها سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من المبحوثين، وفي الأخير سنعرض النتائج المتوصل إليها وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

إن لكل بحث علمي منهجية متبعة للقيام به، ولأجل هذا ارتأينا قبل أن نتطرق إلى الدراسة الميدانية أن نوضح منهجيتنا المتبعة في جمع المعلومات حول الدراسة، ولتعليم العالي في ولاية مستغانم تاريخ، حيث تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم فيها لسنوات السبعينات وكانت أولى انطلاقة لها في مجال التعليم العالي خلال السنة الجامعية بعد تقسيم المركز الجامعي في سنة 1984 إلى مدرسة عليا للعلوم الدقيقة، ومعهد وطني للتعليم العالي للبيولوجيا، ومعهد وطني للتعليم العالي للكيمياء، والخاضعة لأحكام المراسيم التنفيذية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح المنهج المتبع، والمجال الذي أجريت فيه الدراسة، وأساليب جمع المعلومات.

أولاً: المنهج المستخدم ومجالات الدراسة.

1. المنهج المتبع: تعددت مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، وفي دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعني بدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتفسيرها، وتحديد علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها، ومن أجل هذا حاولنا إسقاط ما جاء به الجانب النظري على مؤسسة جزائرية ذات طابع إداري متخذين جامعة مستغانم نموذجاً لذلك.

ولقد استخدمنا هذا المنهج لأنه يلائم طبيعة الدراسة التي أجريناها، والتي قمنا من خلالها بوصف وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم.

2. مجالات الدراسة: إن أي دراسة ميدانية لا بد وأن تجرى في مجال مكاني معين، وخلال مجال زماني محدد وعلى مجال بشري مختار، ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى المجالات التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية.

3. المجال المكاني: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، وتم اختيار هذه

المؤسسة كون أن موضوع دراستنا يتطلب إنجاز الدراسة الميدانية في مؤسسة تخضع إلى تطبيق إدارة المعرفة

من أجل تنمية مواردها البشرية.

المجال الزمني: من الصعب تحديد مجال الدراسة الزمني، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات ترجع أساسا إلى تغيير ميدان الدراسة، وبعد المسافة، وقد بدأت الدراسة الميدانية الفعلية في شهر فيفري 2015 وذلك بعد التشاور مع الأستاذ المشرف حول الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وقد استقر الرأي في الأخير على استخدام أداة المقابلة، لأنها الأفضل لمثل هذه الدراسة، وبعد وضع الصيغ النهائية لأسئلة المقابلات شرعنا في إجراء هذه المقابلات مع الباحثين في كليات مختلفة لجامعة عبد الحميد بن باديس، وقد دامت هذه المقابلات أكثر من ثلاثة أسابيع بزيارات متقطعة، وبعد الانتهاء من إجراء هذه المقابلات قمنا بتحليل وتفسير محتواها.

4. المجال البشري: لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الباحثين مكونة من عدة فئات وهي:

- أ. عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ب. نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- ج. نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- د. رئيس قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هـ. مسئول مصلحة الموارد البشرية.

5- العينة وطريقة اختيارها:

العينة: عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه منها، وعادة ما يلجأ الباحث إلى طريقة العينة في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وهذا عندما يكون كبيرا يستحيل عليه إجراء هذه الدراسة على كل مفرداته، فيكتفي بأخذ عدد معين من تلك المفردات من أجل إخضاعها للدراسة، وهذا في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة له.

وبما أن الدراسة التي نحن بصدد معالجتها هي العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وهي: مفردة واحدة وتمثل في جامعة مستغانم، والتي أخذت من مجتمع الدراسة الكلي والذي يتشكل من مجموع المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة. وقد تم تمثيل هذه العينة من خلال عميد كلية العلوم الاقتصادية، ونائب مدير الجامعة

للعلاقات الخارجية والتعاون، نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي، رئيس قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسئول مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. المقابلة: تعتبر المقابلة من الوسائل الهامة في جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته، والمقابلة

في البحث العلمي هي: "عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة أو مجموعة أشخاص من جهة أخرى، وذلك من أجل الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث إلى التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه"¹.

وفي المقابلة لا بد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة وبعيدة عن الغموض، وبالنظر إلى موضوع بحثنا والمتعلق بدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع موظفين إداريين.

2. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث العلمي، ويمكن القول أن كل بحث علمي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقيق من صحة النتائج التي توصل إليها².

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بجامعة مستغانم، حيث تمكنا من ملاحظة كيفية سير العمل، وطبيعة العلاقات بين الموظفين من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة أخرى ومن خلال ذلك تمكنا من أخذ صورة حول جامعة مستغانم، وذلك بملاحظة طبيعة العمل، سلوك الموظفين وتعاملهم مع الآخرين، ظروف العمل، والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في جامعة عبد الحميد بن باديس.

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين والإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 129.

² بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013، ص 71.

المقابلة الشخصية: هي المقابلة التي تتم وجها لوجه بين الباحث، والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث، وهي أكثر أنواع المقابلات التي تستخدم في البحث العلمي.

3. الوثائق: تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة المدروسة، وفي دراستنا تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق تخص جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم.

1. التعريف بالجامعة¹:

وقبل التطرق إلى تاريخ الجامعة يجب معرفة ما المقصود بالجامعة.

الأصل اللاتيني لهذا المصطلح هو أستعمل في الحقوق للإشارة إلى كل تجمع ورابطة.

فالجامعة تعني لغة: التجميع والتجمع.

لا يوجد تعريف متفق عليه من طرف العلماء والمفكرين وخاصة الذين يهتمون بالتنظيم التعليمي، ولا يوجد تعريف قائم بذاته وعلمي للجامعة وقد اختلف الباحثون في تعريفهم للجامعة هناك من يعرفها على أساس عنصرها وهناك من يعرفها على أساس طبيعتها، فالجامعة لاتحدد أهدافها بمفردها وتوجهها بل تتلقاها من المجتمع الذي يعطيها معنى ووجودا.

فقد عرفها رامون ماسيا مانسو على أنها: "مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسيق بين المهام بطرق مختلفة للوصول إلى المعرفة العليا".

إذن فمانسو يعرفها على أساس أنها تتكون من ثلاث عناصر وهي:²

أ. العنصر البشري.

ب. العنصر المادي.

ج. العنصر القانوني التنظيمي: أي على أساس طبيعتها ثم يحدد لها هدف يتمثل في الوصول إلى المعرفة العليا بشتى الطرق.

تقع جامع عبد الحميد بن باديس في ولاية مستغانم تتوزع كليتها على مختلف أنحاءها، غير أن رئاسة الجامعة تقع في وسط المدينة والمسماة ITA وتعد جامع مستغانم مؤسسة عمومية ذات طابع إداري علمي ثقافي ومهني تهم بالتكوين والبحث العلميين تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

¹ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

² بسمينة خدانة، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2009، ص: 18، 19.

تم إنشاء المركز الجامعي بمستغانم سنة 1978 وفي سنة 1984 تم تقسيم المركز الجامعي بمستغانم إلى:

1. المدرسة العليا للعلوم الدقيقة.
 2. المعهد الوطني للتعليم العالي للبيولوجيا.
 3. المعهد الوطني للتعليم العالي للكيمياء.
 4. معهد للعلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- وفي سنة 1992 قامت الجامعة بتنظيم وترتيب جديد لمعاهدها، وتكوين أساتذة للتعليم العالي في مستغانم وهو كما يلي:

1. المركز الجامعي.
2. المدرسة العليا لأساتذة العلوم الدقيقة.
3. المدرسة العليا لتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وفي سنة 1996 تم فتح كلية العلوم التكنولوجية والتي تسمى ITA حيث كانت تكون مهندسين في الفلاحة التطبيقية، وكانت تسمى بالحاج بن عبد الله بن زازة، وفي سنة 1997 تم توسيع المقاعد البيداغوجية في تخصص العلوم الفلاحية، وتحويل المعهد الوطني للتكوين العالي في العلوم الفلاحية إلى المركز الجامعي بمستغانم. وفي سنة 1998 تم إنشاء جامعة مستغانم حيث تحولت من مركز جامعي (1978) إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 220-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، وفي سنة 2000 تم تحويل المعهد الوطني لتكوين الأشغال العمومية إلى جامعة مستغانم.

أما في سنة 2004 تم إنشاء المعهد العلمي للتقنيات البدنية والرياضية، وفي سنة 2009 تم إعادة ترتيب جامعة مستغانم إلى 07 كليات ومعهد وهي:

1. كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.
2. كلية العلوم الطبيعية والحياة.
3. كلية العلوم التكنولوجية.
4. كلية الآداب والفنون.
5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

7. كلية العلوم الاجتماعية.

8. معهد للتقنيات البدنية والرياضية.

وفي سنة 2011 تم فتح كلية الطب، وفي سنة 2013 قامت جامعة عبد الحميد ابن باديس بفتح مدرسة عليا للأساتذة (التعليم الابتدائي) ومدرسة تحضيرية للعلوم الطبيعية والحياة، وفي سنة 2014 قامت بفتح مدرسة عليا للأساتذة (التعليم المتوسط تخصص رياضيات).

ثانيا: أهداف ومهام جامعة عبد الحميد بن باديس¹.

1. أهداف جامعة مستغانم: إن جامعة مستغانم تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- أ. تطوير البحث العلمي، وتشجيع إجرائه داخل الجامعة وخارجها.
- ب. لإسهام في تطوير الاتجاهات الفكرية للطلاب والرفع من مستوياتهم.
- ج. دراسة مشكلات طلابها وفهمها وتحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
- د. مواكبة التقدم العلمي في مختلف المجالات.
- ذ. تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع المجتمعات.
- ر. تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها وخدمة المجتمع وتطويره.
- ز. خلق الكفاءات المتميزة وتطويرها.
- س. نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي، وفتح المزيد من التخصصات المواكبة للتطورات.
- ش. الاهتمام بشخصية الطلاب وتحقيق جميع مسالكهم ورغباتهم.
- ص. تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد في مجالات تخصصاتهم.
- ض. بناء شخصية مستقلة للطلاب.
- ط. توفير فرص التعليم العالي للطلاب.
- ظ. تعويد الطالب على أسلوب الحوار من أجل تقوية علاقاته بالمجتمع.
- ع. تشجيع البحث العلمي من أجل تطوير المجتمع.
- غ. توفير فرص التعليم والتدريب المستمر للطلاب لمواكبة التطورات في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

¹ بالاعتماد على المقابلة مع نائب مدير الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج.

ف. إعداد طلاب يملكون المعارف والمهارات الكافية من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة.

ق. السعي إلى نشر المعرفة وتطوير الاتجاهات الفكرية والاجتماعية بما يساعد على نشر ثقافة مشتركة بين أطراف المجتمع.

ك. تدعيم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة ونشر المعرفة الإلكترونية داخل حرمها سواء بين الطلاب و الإدارات وبين الإدارات والطلاب والأساتذة.

رؤية جامعة عبد الحميد ابن باديس: تسعى جامعة مستغانم أن تكون مؤسسة تعليمية بحثية رائدة في مجال البحث العلمي والتكنولوجي و متميزة في أدائها العلمي.

رسالتها: جامعة مستغانم تعمل على تقديم برامج علمية ذات جودة عالية لإعداد باحثين متميزين قادرين على المنافسة، والإبداع من أجل الإسهام في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته، وكذلك الارتقاء بالبحث العلمي نحو الأفضل.

2. مهام جامعة عبد الحميد بن باديس:

تعمل جامعة مستغانم كغيرها من الجامعات الوطنية في إطار برامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فمن خلال التنسيق بين مختلف كلياتها ومصالحها الإدارية والتقنية تقوم بالمهام التالية:

أ. إعداد القوى البشرية: وهذا من خلال تهيئة وإعداد الموارد البشرية المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والإدارية ذات المستوى العالي وكذلك من أجل القيام بمهام القيادة الفكرية في مختلف الوظائف من خلال تقديم الاستشارة.

ب. تطوير المعرفة: وهذا من خلال توليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث العلمي والإسهام في تقديم المعرفة الإنسانية ووضعها في خدمة المجتمع عن طريق تشخيص المشكلات المختلفة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية... الخ، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها.

ج. نشر الثقافة والعلم: يعتبر نشر العلم والثقافة من أهم ما تقوم به الجامعة ويمكن اعتبار أنها الرسالة الحقيقية لها.

د. تسعى الجامعة إلى تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع.

بالإضافة إلى:

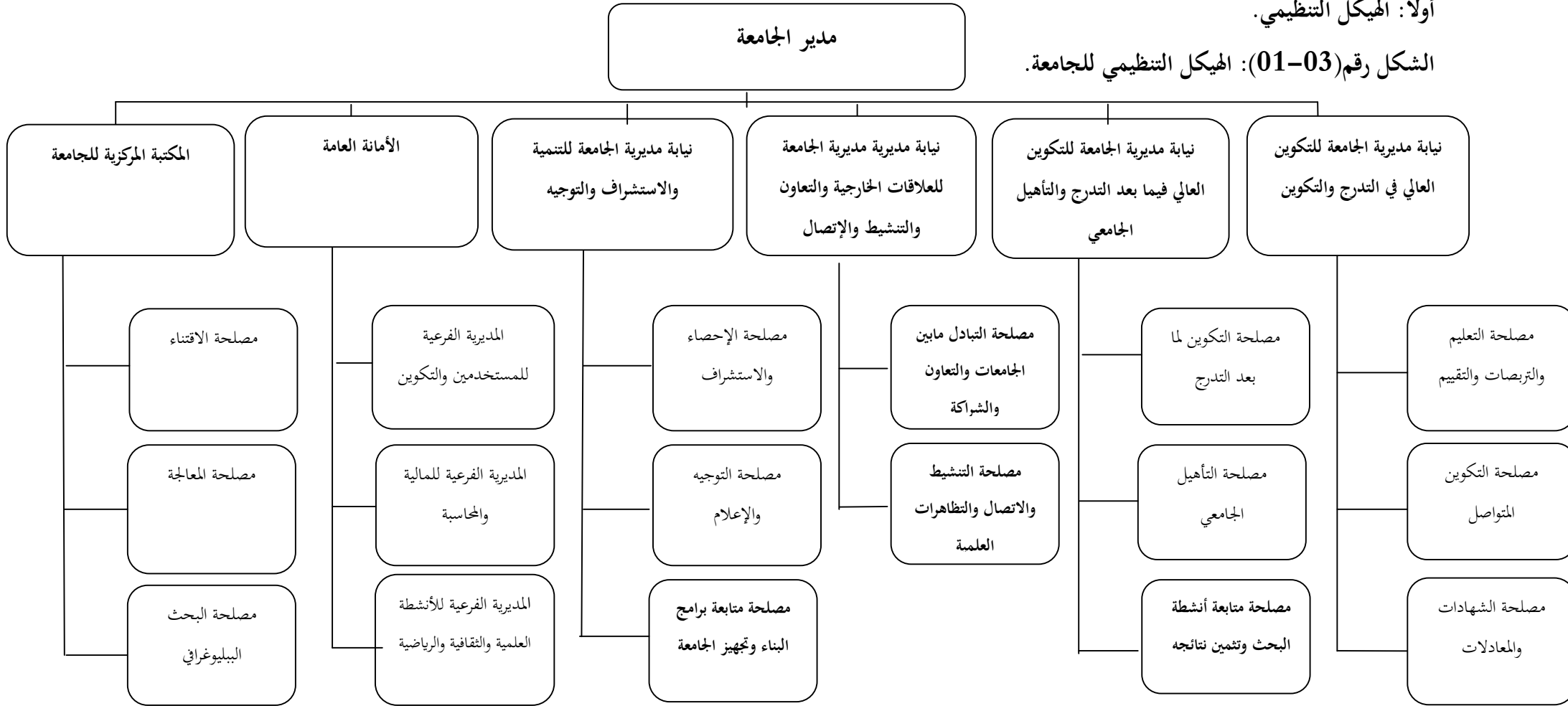
- تطوير توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين.
- توطيد العلاقات مع القطاع الاقتصادي.
- البحث العلمي بإنشاء مخابر بحث في مختلف الميادين الخاصة بالجامعة.
- توطيد العلاقات مع الجامعات الخارجية، وذلك من خلال عقد اتفاقيات، من أجل تحسين التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- في إطار التعاون ولتسهيل البحث على الطالب والأساتذة قامت الجامعة بوضع شبكة معلوماتية بين المكتبات حتى يطلع كل طالب أو أستاذ على محتوى مكتبات كل الكليات عبر شبكة الانترنت.
- إعداد قوى بشرية ذات مهارات وكفاءات فنية عالية المستوى في مختلف التخصصات، وفي مختلف مواقع سوق العمل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة، وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.
- المشاركة في تطوير المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية، والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي إلى تنمية التقدم الاقتصادي والاجتماعي.
- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب معها، وطموحات التنمية في المجتمع وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات، غير المرغوب فيها لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية والقضاء على البطالة.
- إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في مختلف القطاعات، وعلى جميع المستويات، وذلك من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة للعمل، وتطوير وسائلها على التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة، من أجل ضمان وجود ركيزة أساسية من الموارد البشرية ورصيد مستمر من رأس المال البشري.
- تطوير الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من قبل الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والقادرين على تحمل مسؤولية النهوض بالمجتمع.

إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي من أجل ضمان الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع والابتكار والتجديد في مختلف المجالات.

المطلب الثالث: تنظيم جامعة عبد الحميد بن باديس: اعتمدت الجامعة تنظيماً يضع كل المديرية والمصالح والكليات والأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة، حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المستويات بشكل يمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته.

أولاً: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للجامعة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الجامعة.

ثانيا: مصالح جامعة عبد الحميد بن باديس.

مديرية الجامعة: تعد رئاسة الجامعة الركيزة الأساسية حيث تعمل بدعم من مجلس الإدارة والمجلس التوجيهي وبمساعدة النيابة، والأمانة العامة وتمثل المهام التي يقومون بها فيما يلي:

1. نيابة مديرية الجامعة: تتكون هذه النيابة من أربع فروع لها وهي:

أ. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج، والتكوين المتواصل والشهادات: وتمثل مهامها في:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة، وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

وتشمل المصالح الآتية:

مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.

مصلحة التكوين المتواصل.

مصلحة الشهادات والمعادلات.

ب. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وتتكفل بالمهام

التالية:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص، والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة من طرف الجامعة.

وتشمل على ثلاث مصالح: مصلحة التكوين لما بعد التدرج، وما بعد التدرج المتخصص.

مصلحة التأهيل الجامعي.

مصلحة متابعة أنشطة البحث وتممين نتائجه.

ج. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية وتكفل بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- لمبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات، والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية ، وترقيتها.
- متابعة برامج تحسين وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وتشمل المصالح الآتية:

مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.

مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

د. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه وتقوم بالمهام الآتية.

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراءات التكفل بهم.

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليم المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية:

مصلحة الإحصاء والاستشراف.

مصلحة التوجيه والإعلام.

مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الأمانة العامة: وتتكفل بما يلي:

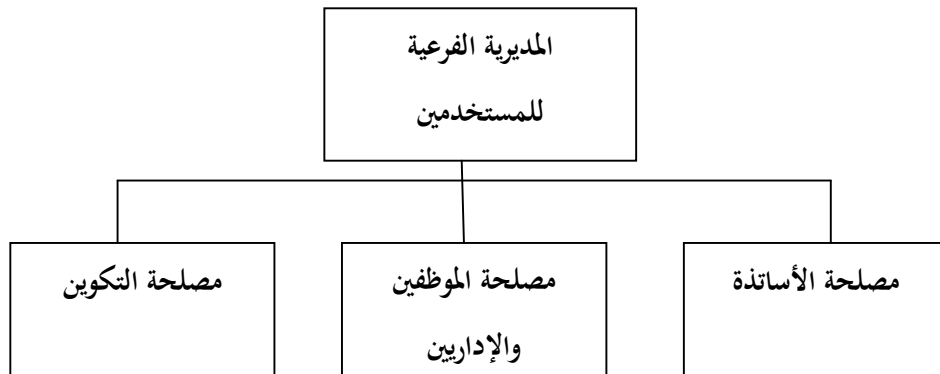
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان حفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

وتتكون من أربع مديريات وهي:

1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وتتكفل بما يأتي:

- أ. تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- ب. إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ج. تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

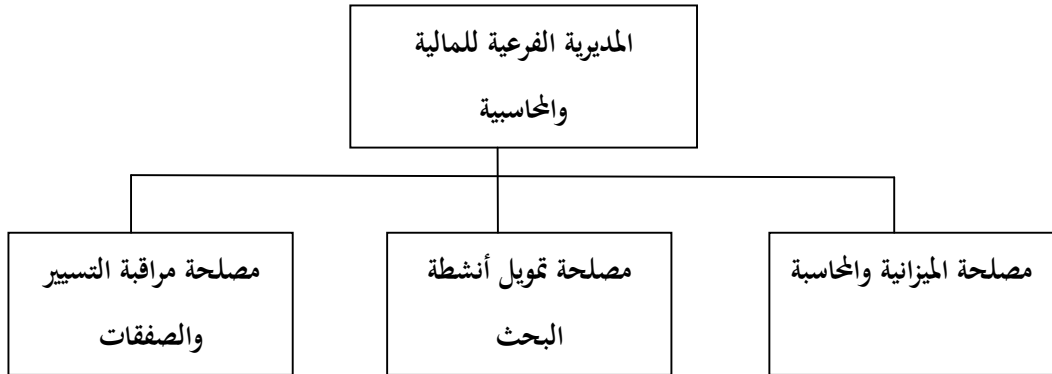
الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمستخدمين:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثاق الجامعة.

2. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة وتتكفل بما يأتي:

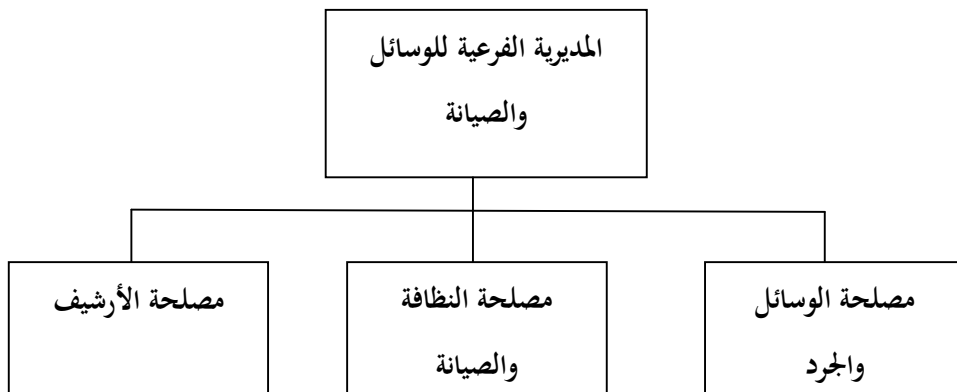
- أ. تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات.
 - ب. متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
 - ج. متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة.

3. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة وتتكفل بما يأتي:

- أ. ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - ب. ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.
 - ج. ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- الشكل رقم (04-03): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

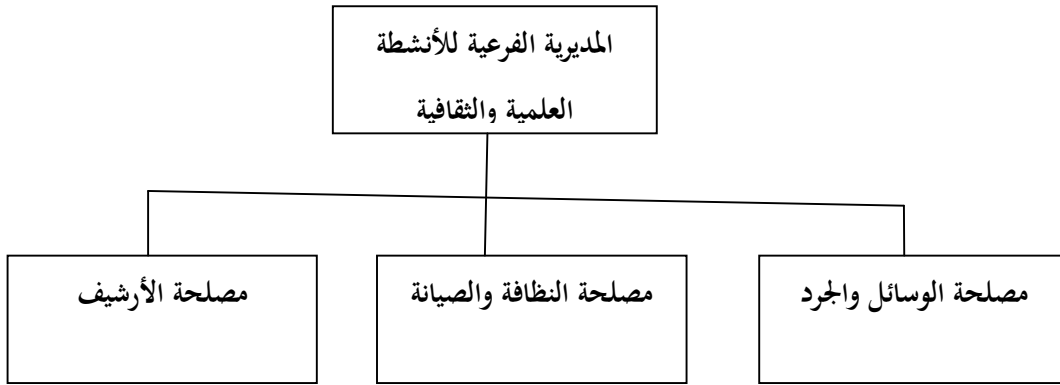


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة.

4. المديرية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وتتكفل بما يأتي:

- أ. ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ب. دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- ج. القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

الشكل رقم (03-05): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة.

هـ. المكتبة المركزية للجامعة وتتكفل بما يأتي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.

المطلب الرابع: إمكانيات الجامعة والمشاريع التي قامت بها.

أولاً: إمكانيات الجامعة.

تتمتع جامعة عبد الحميد بن باديس بإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، سمحت للجامعة بفتح عدة تخصصات في مختلف المجالات العلمية، وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (03-01): الهياكل البيداغوجية:

08	الكليات
01	المعاهد
33	القسم
29950	عدد المقاعد البيداغوجية

المصدر: وثائق الجامعة.

الجدول رقم (03-02): الأبحاث العلمية

01	عدد وحدات البحث
34	عدد مخابر البحث المعتمدة
09	عدد مخابر البحث الجديدة
292	المنشورات الدولية لسنة 2014/2012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الجامعة.

الجدول رقم (03-03): الإمكانيات البشرية.

4552	عدد الطلبة الجدد المسجلين للموسم الدراسي 2015/2014
6209	عدد الطلبة المتخرجين
25032	مجموع الطلبة المسجلين في سنة 2015/2014
150 من 15 بلد عربي وأجنبي	الطلبة الأجانب

المصدر: وثائق الجامعة.

الجدول رقم (04-03): عدد الطلبة المسجلين في الدراسات العليا لسنة 2015/2014

207	الماجستير
589	الدكتوراة
570	الدكتوراة LMD
1366	المجموع

المصدر: وثائق الجامعة..

أ. عدد الأساتذة: تظم الجامعة 1402 أستاذ منهم 90 أستاذ حديث التوظيف .

ب. نسبة رتبة الماجستير: أستاذ بالنسبة إلى 116 طالب.

ت. نسبة التأطير العام: أستاذ بالنسبة إلى 18 طالب.

عدد العمال الإداريين: 1166 منهم العمال الدائمين والمتقاعدين
الجدول رقم (03-05): بطاقة التكوين.

11	عدد المجالات المؤهلة
33	شعبة التكوين
103	عدد التخصصات في الليسانس
123	عدد التخصصات في الماستر
19	عدد التخصصات الجديدة في الماستر
02	عدد الأسلاك الخاصة بمناصب الشغل

المصدر: بالاعتماد على المقابلة.

ثانيا: المشاريع التي قامت بها جامعة عبد الحميد بن باديس.

1. مشاريع الاستثمار المقررة بالدخول الجامعي 2016/2015.

- البنى التحتية للأبحاث:

الدخول الجامعي 2016/2015

قاعدة تقنية لتحليل الفيزيو كيميائية.

مركز وطني للمحافظة على العينات.

مركز الموارد المائية.

محطة مائية.

2. اتفاقيات التعاون والنشاطات العلمية:

- عقدت الجامعة عدة اتفاقيات دولية ووطنية منها:

32 اتفاقية دولية.

09 اتفاقيات للوصايا والأطروحات.

19 اتفاقية مابين الجامعات الوطنية.

11 اتفاقية مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

3. المشاريع الدولية: 03 (LOGIC . EOLESK. CLIMAADAPT).

4. مشاريع الطاسلي لسنة 2014: 02 المشروع الأول تمت معاينته من طرف جامعة مستغانم، والثاني

تكفلت به جامعة أجنبية

وكذلك قامت بمشروع يظم:

أ. توزيع 100 سكن وظيفي مخصص للأساتذة في سنة 2014-2015.

ب. فتح 38 منصب شغل للأساتذة المساعدين في ميدان الطب.

ج. بناء قطب جديد ب 8000 مقعد بيداغوجي.

د. بناء وتجهيز مكتبة ب 1000 مقعد.

هـ. بناء دار الشراكة بالتعاون مع لونساج من أجل التكفل بالمشاريع المتطورة.

و. تنفيذ وتجهيز استيديو سمعي بصري.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

سنحاول في هذا الجزء تحليل وتفسير المقابلات التي أجريناها، والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل محتوى المقابلات الشخصية الخاصة بإدارة المعرفة في جامعة مستغانم

إن مفهوم إدارة المعرفة يعد من أهم المفاهيم الحديثة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، وعليه يمكن تعريفها على أنها طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات، ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

أولاً: دور الجامعة في توفير المعرفة.

1. الدور التقليدي (توفير المعرفة): إن أهداف جامعة مستغانم هو القضاء على الجهل والامية من خلال

التعليم والتكوين وذلك من أجل خدمة المجتمع، غير أن هذه الأهداف فارغة من محتواها المعرفي لأنها

لا تشمل الجانب الإبداعي والإنتاجي في مجالات المعرفة، بل اكتفت بتوفير المعرفة فقط للمتخرج ليحصل على الشهادة وبقية الجامعة مجرد وسيلة للاستفادة من المعرفة وحسن استعمالها وتوظيفها، وهذا ما أدى بدوره إلى تخلف الجامعة، ولكنها أعدت كوادرات وإطارات تتوزع في مختلف المؤسسات سواء العامة منها أو الاقتصادية، ولكن هذا الدور للجامعة لا يزال متدنياً من حيث النوعية والكيفية.

2. الدور الإستراتيجي للجامعة (إنتاج المعرفة): إن أهم دور في الوقت الحالي للجامعة مستغانم هو إنتاج المعرفة

الذي يعد من أرقى مراحل اكتساب المعرفة، إلا أنه توجد صعوبة في الحصول على معلومات حديثة ودقيقة ومتكاملة حول مختلف أنشطة البحث العلمي في الجامعة، ويمكن بشكل عام قياس مخرجات الجامعة من خلال منشوراتها العلمية، براءات الاختراع والابتكارات، ومن أجل إنتاج المعرفة يجب أن تتوفر الجامعة على:

- إدراك التحول في طبيعة المعرفة ومكانتها ودورها في المجتمعات المعاصرة.

- إصلاح مراكز صناعة وإنتاج المعرفة (الجامعات، ومراكز البحوث) بشكل خاص بحيث يضمن أن تكون مواكبة لعصر الانفجار المعرفي والمساهمة في إنتاج المعرفة.

ثانيا: توجهات الجامعة لتطوير المعرفة: هناك عدة توجهات من أجل تطوير المعرفة وذلك من خلال:

1. التنوع في خيارات وبدائل التعلم: تسعى جامعة مستغانم إلى تنويع برامج التعلم، وأساليبه والدرجات العلمية الممنوحة، وذلك من خلال استقطاب مختلف الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للالتحاق بالجامعة، وجامعة عبد الحميد بن باديس تشتمل على برامج من الدرجة الجامعية الأولى، ودرجة الماجستير والدكتوراه، وتحرس الجامعة على وجود برامج للتعليم المستمر دون حواجز العمر، والتوزيع في الجامعة يشمل فئات الطلاب الملتحقين من مختلف الجنسيات فهي تضم 150 طالب من مختلف مناطق العالم، وهذا من أجل تبادل الآراء بين مختلف المدارس العلمية وكذلك الثقافات المختلفة.
2. التعاون والاستفادة من الخبرات الأخرى: تتبع جامعة عبد الحميد بن باديس العديد السياسات من أجل تحقيق التقدم والتطور في مختلف أقسامها العلمية وتخصصاتها، وهذا من خلال الإعتماد على إدارتها في السعي نحوى التغيير والتطوير وتحقيق الجودة، ومواكبة مختلف التطورات العلمية الحاصلة، وكذلك الاستعانة بالجامعات المتقدمة من أجل الاستفادة من مختلف الأساليب العلمية المتطورة لديها، وهذا من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع هذه الجامعات، حيث يزيد هذا التعاون من خصوبة وكفاءة الدراسات الجامعية وتنويعها كما يساهم في تكوين الكوادر العلمية المؤهلة لمعالجة المشكلات، والتي تعجز إمكانيات جامعة واحدة على التصدي لها ومواجهتها، وفي هذا الإطار تلجأ جامعة مستغانم إلى الاستفادة من الخبراء في الخارج من خلال دعوتهم وإقامة ندوات تحت إشرافهم، وكذلك الاستفادة من برامج الزيارات الخارجية للجامعات.

ومن أهم ضروريات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة مستغانم ما يلي:

1. الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم (عدد كبير من الطلبة المنتسبين إليها سواءا من الداخل أو الخارج) .
2. تنوع أنشطة جامعة مستغانم وتربطها.

3. كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة (كفاءات التدريس، وسائل المواصلات المختبرات، الأجهزة والأفراد).

4. توحيد أسلوب العمل الإداري بين مختلف جامعات البلد الواحد من أجل ضمان توفير المعرفة اللازمة لمختلف الطلاب. فجامعة مستغانم تشهد كل عام إقبال شديد على التعليم فيها، فهي تعد مركز أساسي لتوفير وإنتاج المعرفة وهذا من خلال الرسائل المتوفرة فيها.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم.

تتبع جامعة مستغانم عدة أساليب في تنمية مواردها البشرية.

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية وأساليبها.

1. تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بالنسبة لجامعة مستغانم على أنها العملية التي تعمل على زيادة مهارات وقدرات ومعارف وكفاءات المورد البشري، قصد جعلها أداة فعالة للدخول إلى مختلف أسواق العمل، وهذا عن طريق تدريب وتعليم هذه الموارد وتقييم أدائها وإتباع سياسات التكوين والتحفيز... الخ. وترجع أهمية تنمية الموارد البشرية إلى الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية هذا المورد الذي يعد ركيزة أساسية في الجامعة سواء باعتبارها طالب أو عامل أو أستاذ.

ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- أ. زيادة تعقد وظائف الجامعة من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف أخرى ذات نوعية مختلفة.
- ب. تحسين مهارات وقدرات ومعارف المورد البشري، وهذا من أجل الحفاظ على مستويات أداء الجامعة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بمختلف وظائفهم.
- ج. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية من أجل زيادة كفاءاتهم، وتحسين إنتاجيتهم.
- د. تهيئة الفرص لمختلف الموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر مثلاً من أستاذ إلى عميد كلية أو مدير معهد... الخ.

هـ. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات العلمية التي يفرضها المحيط في عدة مجالات كاشتداد المنافسة

بين الجامعات.

2. أساليب تنمية الموارد البشرية: تتبع جامعة مستغانم عدة أساليب لتنمية مواردها البشرية، وهذا بهدف تزويد

هذا المورد بالمهارات والقدرات التي يحتاجها ومن أهم هذه الأساليب نجد:

أ. **التدريب أثناء العمل:** أي تعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل الموكل إليه مثلا الأستاذ يحاول كل مرة إيجاد

طريقة مناسبة لإلقاء المحاضرة إلى حين كسبه مهارات الإلقاء والشرح الجيد، أو أثناء قيامه بالمهام الإدارية.

ب. **التلمذة:** تحتاج هذه الطريقة إلى التعليم والممارسات حيث يتم تعليم الموظفين في الجامعة على مبادئ

وأسس العمل، ثم يتم توجيههم إلى تطبيق كل هذه المبادئ والعمليات.

ج. **أسلوب المحاضرات والندوات:** وهو أسلوب يتم فيه دراسة موضوع محدد أو مشكلة ما، يقوم المحاضر

بعرض مختلف وجهات النظر حول المشكلة، مثلا: إلقاء أستاذ محاضر لموضوع حول الموارد البشرية

وأهميتها ودورها في المنظمات الصناعية.

د. **التكوين:** ويتم هذا من خلال إرسال الأساتذة أو الإداريين إلى مناطق مختلفة من العالم من أجل تطوير

مهاراتهم وصقلها، محاولين بذلك خلق أفكار جديدة سواء عند الأستاذة وكيفية إلقاء المحاضرة والتعامل

مع الطلاب، أو في الإدارة وكيفية تسهيل العملية الإدارية.

ثانيا: اتجاهات تنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم:

تسعى جامعة مستغانم إلى تنمية مواردها البشرية وهذا محاولة منها مواكبة التغيرات والتطورات التي فرضها

المحيط وهي كما يلي:

1. **تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة:** إن نجاح مختلف المؤسسات ومن بينها الجامعات مرتبط بجودة

ما تمتلكه من رأس مال بشري أي مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة لهذه الموارد البشرية، فهي لن تحرز أي تقدم

ما لم يكن لديها رصيد معرفي قوي، وبصفة عامة فإن عصر المعرفة يعني:

- زيادة أهمية المورد البشري الذي يعتبر من أهم أصول المؤسسة في عصر يتسم بالمعرفة والتطورات

التكنولوجية ويمثل ثروتها، فالطلبة هم المعرفة وهذا من خلال ما يملكونه من أفكار جديدة مبدعة.

- تضاؤل المكونات الإنتاجية والمادية أمام المكونات المعرفية.

2. تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير: أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تحديث وتطوير مهاراتها

من أجل تمكينها من ممارسة أعمالها والتركيز على مهارات العمل الجماعي وتعلم المورد البشري على كيفية التعامل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، ونتيجة لضغوط العمل كاشتداد المنافسة، والتطورات التكنولوجية التي فرضت البحث عن مهارات وكفاءات متطورة، فتنمية الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير، فهي يمكن أن تعتبر محركاً أو قوة دافعة للتغيير. لذلك ينبغي التغيير في برامج التدريب لكي تنسجم مع كل التغيرات الحاصلة سواء في الجامعة أو خارجها، وتشمل جميع مستويات الإدارة. وعليه لابد من توفير المهارات البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية.

2. تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل: إن التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني

تدريب وتنمية فرق العمل، فالتدريب والتنمية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وقدرات تمكنهم

من العمل الجماعي، ومن أهم هذه المهارات نجد:

- أ. -مهارات الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- ب. مهارات المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- ج. إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- د. مهارة التفكير والتنسيق مع الآخرين.
- هـ. مهارة الإبداع والابتكار لتطوير الجامعة أو أي مؤسسة أخرى.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة الخاصة بدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في جامعة مستغانم.

إن المعرفة تلعب دوراً هاماً وواضحاً في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمثل محور نجاحها وإسهامها

في تحويلها لاقتصاد المعرفة، ومن أجل بناء إدارة المعرفة لابد من ارتكازها على الأسس التالية:

أولاً: دور إدارة المعرفة في جامعة عبد الحميد بن باديس.

1. قدرة جامعة مستغانم على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الموظفين والأساتذة والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد هذه الجامعة من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.
2. نشر هذه المعرفة بين الموظفين والأساتذة والطلبة لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية، ومن ثم العمل على تحقيق إنتاج جيد ومنظم.
3. تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها الجامع

ولتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة يجب أن تعمل على:

1. تحديث وتطوير أنظمة الاتصال: إن تحديث هذه هو من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة ونقلها والتشارك فيها داخل وخارج الجامعة.
2. تعتبر التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أهم الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة وهذا من خلال:
 - أ. توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة.
 - ب. الإدارة الجيدة للاتصال داخل الجامعة وخارجها.
 - ج. توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع الموظفين والأساتذة والطلبة داخل الجامعة.
 - د. تعزيز ثقافة المعرفة: تهتم الجامعة بتكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة الجامعة، ونوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها واستمرارها وهذا من خلال عقد ندوات ومؤتمرات وإشراك مختلف المجالات والأفراد فيها، وتفعيل ثقافة المعرفة وغرس الأفكار المعرفية لدى الأفراد حول هذا المفهوم.
3. التحفيز على توليد المعرفة ونشرها: يشكل توليد المعرفة قاعدة أساسية في الجامعة وهي بمثابة الإبداع والابتكار المستمر لذلك يجب على الجامعة تقديم كل الدعم لهذا الاتجاه من خلال تحفيز العاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم وتوظيفها فيما يخدم توجيهات الجامعة.

ومن أجل توليد المعرفة يجب مراعاة ما يلي:

- أ. استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها)
- ب. تنظيم المعرفة وتقييمها ونقلها واستخدامها.
- ج. تحفيز الأفراد على التعلم والملاحظة وتشجيع المعرفة ونشرها.
- د. الاهتمام بالمبدعين والمفكرين وتشجيعهم.
4. **توظيف المعرفة والاستفادة منها:** إن اهتمام الجامعة بتوظيف المعرفة وتوزيعها بالشكل الصحيح، واستثمارها يساهم في بناء مجتمع معرفي، فهي المصدر الحقيقي لبناء قدرة تنافسية للجامعة، ويتم توظيف المعرفة من خلال:

- إيجاد طرق لنقل المعرفة وتنسيقها واكتسابها.

- أن تربط الجامعة بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسب لذلك.

ثانياً: تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية.

مع التطور والتقدم التكنولوجي الحديث الذي أفرز مفاهيم إدارية حديثة، من أبرزها إدارة المعرفة التي أولتها الجامعة اهتماماً بالغاً، وهذا من أجل تحقيق موقع متميز في ظل كل التغيرات الحاصلة مواكبة بذلك كل التطورات التقنية.

فإدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء المورد البشري، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، فالأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام من طرف الموارد البشرية، وهو يتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور ظروف الجامعة، وهذا راجع لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لها، كونه يتجسد في القيام بمختلف الأنشطة والوظائف والمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة.

1- **تأثير إدارة المعرفة على أداء الموظفين:** إن إدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين بأعمالهم من خلال عمليات البحث والتطوير التي تتم داخل الجامعة والتي ترفع من أداءهم الوظيفي من خلال من خلال اكتسابهم

لمعارف ومهارات جديدة في مجال تخصصهم، كل هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم والرفع من مستواهم الفكري والعملية.

2- تأثير إدارة المعرفة على كفاءة الموظفين: تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على كفاءة الموظفين، وهذا

من خلال قدرتهم على الفهم والاستخدام الأمثل للأساليب التقنية، والإجراءات، بحيث تترجم واقعيًا إلى معارف متخصصة، يمكن من خلال تحسين أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل ما، وهي من أهم العناصر التي تقيس عمل المنظمة وجودة أدائها.

3- تأثير إدارة المعرفة على فعالية الموارد البشرية: يظهر تأثير إدارة المعرفة على فعالية المورد البشري

من خلال قدرته على مواكبة التطورات، وخلق أفكار جديدة تساهم في تحقيق أهداف الجامعة. أي أن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ المورد البشري إلى النتائج المتوقعة، فكلما حققت أعلى أداء كلما كان ذات فعالية عالية.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لإدارة المعرفة في إحدى المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإداري والعلمي وهي جامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم، باعتبارها من المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة حيث حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الجامعة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري عليها، وهذا من أجل التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بهذه الجامعة. وعلية فجامعة مستغانم تطبق إدارة المعرفة من أجل تنمية مواردها البشرية.

خاتمة:

شهد العالم المعاصر ثورة هائلة من التطورات والتغيرات السريعة وغير المسبوقة، والتي شملت مختلف مجالات الحياة، وخاصة المجال العلمي الذي كان له دور كبير في تبني سياسات التطوير والتغيير في المنظمات، فهذا التقدم أدى إلى خلق نوع جديد من التطبيقات المتمثلة في الانتقال من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على العلم والمعرفة، فكانت إدارة المعرفة السبيل الأفضل لمواجهة كل التحديات التي يفرضها المحيط، وأداة لتحسين أداء المنظمة، وهي تعد من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المنظمات من خلال بناء قاعدة معرفية لديها، وتوجيهها نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطويرها سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معارف جديدة، وتوظيفها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وهذا عن طريق تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية، كونها الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والركيزة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة وتطبيق إدارة المعرفة ساهم في إضفاء العديد من المزايا والنتائج التي تجعل المنظمة متفوقة ومتميزة عن غيرها، الأمر الذي فرض عليها تنمية مواردها البشرية عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها التطور مجال عملها، وتحقيق الإنتاج المطلوب.

وتنمية الموارد البشرية لا بد أن تتم ضمن إستراتيجية محكمة من خلال إيجاد ثقافة تعليمية، وصياغة سياسات لتعليم وتدريب وتكوين هذه الموارد للرفع من كفاءتها، ومن ثم الرفع من أداء المنظمة وبالتالي ضمان البقاء والتميز.

والجامعات الجزائرية من أهم المؤسسات التي تحاول جاهدة للارتكاز على هذه القاعدة الأساسية في بناء أساتذة ودكاترة وطلبة ذوي رصيد معرفي وكفاءات عالية، وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة من خلال أخذ جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم كمؤسسة تعمل على تطبيق إدارة المعرفة، حيث تم إثبات أن لإدارة المعرفة دور كبير في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وزيادة مهاراتها وخبراتها، وأكدت الدراسة أيضا على أن إدارة المعرفة تساعد على حل المشاكل من خلال نشر روح التعاون بين الموظفين من أجل بناء مؤسسة مستقلة ومتفوقة في مجال عملها.

ومن خلال كل هذا فإن إدارة المعرفة تعد نموذج ودليل المنظمة التي تسعى للتغيير وتطوير مواردها البشرية من أجل ضمان التفوق والريادة.

اختبار صحة الفرضيات:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، وتبسيط الضوء على جامعة مستغانم كدراسة ميدانية لهذا الموضوع والخروج بعدة نتائج من أجل اختبار صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها.

الفرضية الأولى: تعتبر إدارة المعرفة وسيلة فعالة في توفير المعرفة اللازمة للمنظمة.

إن هذه الفرضية هي فرضية صحيحة، فإدارة المعرفة من الوسائل الأساسية التي تساعد المنظمة على اكتساب وتوفير المعرفة وتوزيعها على مختلف نشاطاتها.

الفرضية الثانية: تساهم المعرفة في انتقاء وتوظيف المورد البشري بفعالية وكفاءة عالية.

إن هذه الفرضية صحيحة فالمعرفة تساعد في تحسين أداء المنظمة والرفع من كفاءته.

الفرضية الثالثة: تلعب إدارة المعرفة دورا بالغ الأهمية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وذلك من خلال تكوينها لكفاءات ومهارات ذات جودة عالية.

إن هذه الفرضية صحيحة حيث أنها تتوافق مع ما توصلنا إليه من خلال دراستنا سواء من الجانب النظري أو التطبيقي، فإدارة المعرفة تعد نقطة الانطلاق التي تقوم عليها عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وهذا من خلال قيامها بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها الجامعة وتوظيفها في مختلف الأنشطة كاتخاذ القرارات مثلا وهذا من أجل تسهيل مهام المنظمة.

نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، وبعد دراسة ومناقشة أسئلة الفرضيات من خلال الدراسة الميدانية لجامعة مستغانم، تمكنا من التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. إن الجامعة تعتمد وبشكل كبير على إدارة المعرفة في تسيير مختلف وظائفها، وهذا باعتبارها أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والتطورات التقنية السائدة.
2. تركز الجامعة على قاعدة أساسية للبيانات، وهذا بالاعتماد على أجهزة وبرمجيات الحاسوب الجد متطورة.
3. إن إدارة المعرفة تساهم بدرجة كبيرة في زيادة دقة المعلومات وتوفيرها بالقدر الكافي للجامعة، وهذا من أجل المساهمة في حل المشاكل وضمان التسيير الحسن لها.
4. تتوفر جامعة مستغانم على مخابر البحث والتطوير من أجل إنتاج المعرفة ونشرها في مختلف كلياتها.
5. تعتمد الجامعة على نشرة إعلامية ثلاثية تحتوي على كل النشاطات والتظاهرات العلمية والبداعوجية والثقافية.
6. تضع الجامعة موقع الكتروني عبر الانترنت لتسهيل عملية التواصل بين مختلف القطب الجامعي.
7. تعطي الجامعة أهمية كبيرة للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعيا لإحداث التطوير والبحث عن المعرفة.
8. إدارة المعرفة نموذج ودليل تسعى الجامعة إلى تجسيده على أرض الواقع.
9. إن الموارد البشرية هي محور ودعم الجامعة للقيام بكل وظائفها.
10. إن تنمية الموارد البشرية تمثل الركيزة الأولى للسعي نحو التغيير والتطوير في الجامعة.
11. إدارة المعرفة اقتصاد في الوقت وسرعة في تنفيذ المعاملات والمرونة في أداء الموارد البشرية.
12. إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المورد البشري، ويساهم في تنمية أفكار الطلاب.
13. إن تطبيق إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية يعمل على خلق تطورات وتغيرات في الجامعة.
14. يمثل خبراء المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة بالجامعة نظرا لكفاءتهم وقدرتهم على الإبداع فهم يملكون مستوى عالي من المعرفة والخبرة اللتان تعتبران مصدر قوة للجامعة.

توصيات الدراسة.

من خلال دراستنا لإدارة المعرفة في جامعة مستغانم ودورها في تنمية الموارد البشرية، والعرض السابق للدراسة، والنتائج التي توصلنا إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز هذا المفهوم وتفعيل التعامل معه بشكل إيجابي، وتمثل في النقاط التالية:

1. على الجامعة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءتها ومواردها البشرية باعتبارها أهم المصادر لتنمية وتطوير قدرات المورد البشري.
2. اعتماد الجامعة على المستوى المعرفي كأساس لتوزيع الوظائف وتحديد الصلاحيات، وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياها.
3. السعي الدائم من قبل الجامعات إلى توليد المعرفة من خلال عمليات البحث والتطوير التي تلبي احتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على نشر المعرفة اللازمة والكافية بين أوساط العمل.
4. ضرورة التنسيق بين الجانب العلمي والتكنولوجي والموارد البشرية وهذا من أجل المساهمة في الرفع من كفاءة وفعالية أداء هذا المورد داخل الجامعة.
5. تخصيص برامج تدريبية مواكبة للتطورات التقنية والتكنولوجية من أجل المساهمة في تنمية الموارد البشرية داخل الحرم الجامعي.
6. ضرورة تعزيز وتقوية الاتصال بين الموارد البشرية من خلال نشر روح التعاون والعمل الجماعي من أجل تبادل الخبرات والمعارف.
7. ضرورة توفير الوسائل والتقنيات الحديثة ووضع برامج تدريبية خاصة بها من أجل مواكبة العصرنة.
8. البحث عن نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى مع خصوصيات الجامعة.
9. العمل على تعيين متخصصين وذوي خبرة في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في الجامعة.
10. العمل على وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم، محددة الأهداف فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بما يضمن لها تحقيق أفضل العوائد في تطوير العمل ورفع كفاءة وفعالية المخرجات العلمية والبحثية.

11. تشجيع الدراسات والأبحاث العلمية المناسبة في مجال إدارة المعرفة ونشرها في . نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد من خلال عقد الندوات واللقاءات المستمرة والاجتماعات والمؤتمرات وإشراك الجامعات الأخرى والاعتناء بالمبدعين وقبول أفكارهم وتشجيعها.
13. جعل إدارة المعرفة من أهم أولويات الجامعة وهذا من خلال حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الموظفين وجعلها ذات قيمة للمستفيدين.
14. توفير الميزانيات المناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة، وتخصيص جزء كبير لدعم نشاطات البحث والتطوير.

1-الكتب:

1. إبراهيم الجزراوي، عمار الجنابي، أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
4. أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
5. أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2006.
7. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
8. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
9. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
10. جينيفر جوي ماثيوز، وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت لبنان، 2002.
12. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
14. حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
16. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
17. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
18. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
19. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
20. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
21. سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
22. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، قرارات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
23. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
24. سيد مُجد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013.
25. صبحي محمود الخطيب، عمرو عباس العتر، نظم المعلومات المحاسبية، دار المطبوعات الجامعية الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
26. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.

27. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2007.
28. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2010.
29. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
30. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2008.
31. عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
32. عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
33. عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمة الأعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
34. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
35. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
36. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2007.
37. عدنان داوود مُجَّد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
38. عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

39. علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2010.
40. عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2013.
41. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان بيروت، 2005.
42. غسان عيسى العمري، أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
43. فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
44. كسبية أمجد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر 2010.
45. ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2013.
46. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
47. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
48. مُجَدِّ الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر 2009.
49. مُجَدِّ الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009.
50. مُجَدِّ جاسم الشعبان، مُجَدِّ صالح الایعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
51. مُجَدِّ سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012.

52. مُجَّد سروري الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
53. مُجَّد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
54. مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2014.
55. محمود مُجَّد السيد، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2008.
56. منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
57. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.
58. نبيل مُجَّد مرسي، أحمد عبد السلام ، الادارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2007.
59. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
60. نعم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009.
61. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
62. هاشم حدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.
63. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.

هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارفي، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

64- Sid Ahmed outil développé , les entreprises Benraouane , le management des ressources humaines , étude des concepts approches et américaines office de publication universitaires algérien 2012 .

2-المذكرات

1. أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2013.
2. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.
4. بكاري سعد الله، اقتصاد المعرفة ودوره في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008.
5. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012.
6. بوركوة عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، باتنة، 2011.
7. بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتسويق، جامعة المدية 2007.
8. حمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.

9. ربا جزا جميل المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي" دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط 2008.
10. سلوى مُجَّد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
11. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
12. سيد علي مُجَّد سيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
13. طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، القدس، فلسطين، 2011.
14. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.
15. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
16. العمري الحاج، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
17. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة،"دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
18. مربيعي سوسن، التنمية البشرية في الجزائر الواقع والآفاق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة منتوري 02، 2012.
19. ملياني عبد الكريم، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2013.

20. نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
21. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 3، 2010.
22. هاشم بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 3- المؤتمرات والملتقيات :**
1. أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
2. انتصار احمد جاسم الشمري، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 28/26 أبريل 2004.
3. بدروني هدى، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
4. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
5. سامي حنون، رأفت مُجد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، 2011.
6. سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 13 - 14 ديسمبر 2011.

7. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوماً وعملياتاً وتحدياتها آثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الإسكندرية، الرياض، السعودية 01-04 نوفمبر 2009.
8. عيادي عبد القادر، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
9. فتيحة قشرو، عبد القادر سوفي، مدخل نظري إلى اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، الشلف، 2012.
10. فلاق مُجّد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2011.
11. مُجّد بن بارين حبيب، بلقوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
12. مُجّد صالح، بلقاسم تويذة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.
13. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.
14. ممدوح عبد العزيز رفاعي، نحو نظرية إدارة المعرفة، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون حول: إدارة المعرفة، الإستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة منصور، 20-22 جويلية 2010.
15. ناصر جاسر الأغا، سلام زكريا الأغا، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة، قطر، 18-20 نوفمبر 2012.

16. وسام أنس إبراهيم مُجّد، توظيف تقنية نظم المعلومات كأحد ركائز إدارة المعرفة في مجال تصميم المنتجات المعدنية، المؤتمر السنوي العربي السابع، الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، جامعة حلوان، مصر 11-12 أفريل 2012.

4-المجلات والأبحاث:

1. إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية العدد السابع، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005.
2. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، المجلد 28، 2012.
3. أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن ديسمبر 2009.
4. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2010.
5. شريف إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، البحوث الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012.
6. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009.
7. عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، العدد السابع المركز الجامعي غرداية، الجزائر، 2009.
8. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
9. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، جوان، 2010.

10. ليلي مُجّد حسنى أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 4، المجلد 1، جامعة الطائف، 2012.
11. ليلي مصطفى مُجّد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة، مجلة، العدد 98، مجلد 32 جامعة الموصل، 18 /03/2009.
12. مُجّد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر، 2014.
13. وائل إدريس، ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد الأول المجلد 17، 2013.
14. وعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة ديسمبر 2011.

استمارة المقابلة:

1. هل هناك إدارة خاصة بالمعرفة في الجامعة؟
2. ما هي أهم طرق اكتساب المعرفة المتاحة؟
3. ما هي أهم المؤشرات المتبعة لخلق المعرفة في الجامعة؟
4. هل هناك مجال للطلبة بالقيام بالمداخلات ، وملتقيات؟
5. ما هي تقنيات تنمية الموارد البشرية (كيفية تدريب العمال، تكوينهم، وعلى أي أساس يتم ذلك التطوير، التأهيل ويكون ذلك في الجزائر أو في الخارج؟
6. ما هي أهم طرق التحفيز سواء مادية أو معنوية، وهل كان لها أثر إيجابي سلبى؟
7. هل هناك منشورة خاصة بكم معترف بها دوليا؟
8. كيف ساهمت إدارة المعرفة في تنمية القدرات الفكرية للطالب أو الأستاذ، أو حتى الإداري؟
9. هل تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل الخبراء القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف.؟
10. هل تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخليا أو خارجيا؟
11. هل إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من عدد الدراسات التي يتم إعدادها سنويا؟
12. هل تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية؟
13. هل هناك برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة العلمية والعملية؟
14. هل تتوفر الجامعة على مخابر للبحث والتطوير من أجل إنتاج المعرفة؟
15. هل تمتلك الجامعة أفراد لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم؟
16. هل يوجد تواصل إلكتروني عبر الانترنت بين مختلف القطب الجامعي؟
17. هل تتوفر داخل الجامعة أجهزة وبرمجيات حاسوب متطورة؟
18. هل تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبراء الداخليين حول نتائج أعمالها ونشاطاتها؟
19. هل تستخدم الجامعة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة؟
20. تراعي الجامعة رغبة الموظفين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العلمية والمعرفية.؟

